

# AZIONI COMPETENTI, NON SOLO COMPETENZE

Il mestiere del consulente oggi ha regole codificate nella UNI ISO 22222:2008. Che partono da una base di "servizio" per arrivare al vero "financial planning".

di Gaetano Megale, Sergio Sorgi, Egidio Vacchini - Progetica

**N**el precedente articolo abbiamo sviluppato l'idea che la consulenza nel settore finanziario-assicurativo sia una conseguenza naturale - e per certi versi obbligata - dell'evoluzione del contesto sociale ed economico. E della consulenza abbiamo proposto sei componenti di ruolo necessarie, a nostro avviso, per interpretarla non più come "valore aggiunto distribuito" ma come valore economico in sé, autonomo, finalmente affrancato in termini sostanziali dal mondo dei prodotti, con i quali potrà avere solo un qualche legame di lontana parentela. Abbiamo già trattato del primo degli "attrezzi" del consulente, le teorie di riferimento affidabili, e ora desideriamo sviluppare il tema dei "comportamenti" coerenti con un'interpretazione globalmente accettata della consulenza: la Norma internazionale **UNI ISO 22222:2008**, adottata dall'UNI nel corpo normativo italiano il 28 maggio 2008. La Norma, che definisce i requisiti di qualità del "Personal Financial Planning", costituisce l'am-

biente ideale di riflessione per individuare i comportamenti decisivi per qualificare inequivocamente un consulente professionale, a partire dalle sei fasi che definiscono il processo di "Personal Financial Planning" (*Per chi volesse approfondire i diversi aspetti della Norma, nonché le fasi che propone, rimandiamo alla consultazione del sito [www.iso22222.it](http://www.iso22222.it)*).

## LA NECESSITÀ DI UNA ANALISI COMPORTAMENTALE

Generalmente quando si parla della "competenza" del consulente ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze, abilità e attitudini che compongono il suo corredo professionale ideale. Non si può che essere d'accordo con questa definizione. Tuttavia, a nostro avviso, questa interpretazione può essere fonte di conseguenze non desiderabili, quale quella di intendere la competenza come una semplice somma di "sapere" e "saper fare" descritti, anche minuziosamente, da un elenco di contenuti che è necessario apprendere e mettere in pratica. La verifica

di queste capacità purtroppo non consente di valutare la competenza in termini di effettiva efficacia della consulenza prestata, sebbene siano certamente una condizione necessaria. Per questo motivo ci sembra particolarmente convincente l'approccio "**comportamentista**" di diversi studiosi della teoria della competenza che affermano che è necessario parlare di "azioni competenti" piuttosto che di "competenza". Ciò perché il termine competenza può riferirsi alla potenzialità che essa possa attuarsi o meno in una situazione concreta e in un contesto specifico. Questo dibattito presenta una certa rilevanza alla luce di un interrogativo cruciale: "quando e come è possibile verificare la qualità della consulenza di un operatore?". A questo proposito il semplice buon senso suggerisce che non è certo la sola verifica di conoscenze e abilità. Ciò che interessa è riscontrare se i comportamenti effettivi messi in atto dal consulente nella specifica relazione con quel cliente siano stati o meno **rispondenti a requi-**

**Le risorse  
"tecniche"  
dell'advisor  
contano,  
ma solo  
là dove  
vengono  
mobilitate  
conoscendo  
l'esatto  
rapporto  
con il cliente.  
Perché  
presentare  
(e vendere)  
i prodotti  
non basta.**

**siti di qualità.** Anche perché una verifica formativa di tipo curricolare non può valutare le "azioni competenti" di un consulente che sono anche frutto di abilità creative che consentono di affrontare efficacemente diverse situazioni per ogni specifico cliente. Dunque, per dirla con le parole di Guy Le Boterf «...la competenza non risiede nelle risorse (conoscenza, capacità) da mobilitare, ma nella mobilitazione stessa di queste risorse». Questa breve riflessione evidenzia tutta l'importanza che può avere una descrizione del processo consulenziale in termini comportamentali, osservabili e inequivoci, in quanto ex ante consente di derivare le conoscenze e abilità funzionali al ruolo del consulente ed ex post può consentire di misurare il suo grado di competenza nell'erogare effettivamente i propri servizi ai clienti. La competenza consulenziale può dunque essere considerata una "black box", ossia

una scatola nera il cui "funzionamento" è difficilmente conoscibile e, per alcuni aspetti, irrilevante.

Ciò che è importante per la definizione dell'attività professionale del consulente sono dunque i comportamenti intesi come l'insieme stabile di azioni e reazioni del professionista all'interno della relazione con il proprio cliente. Desideriamo proporre, per ciascuna fase del processo del *personal financial planning*, alcune riflessioni relativamente ai comportamenti consulenziali emblematici.

**DEFINIRE LA RELAZIONE PROFESSIONALE**

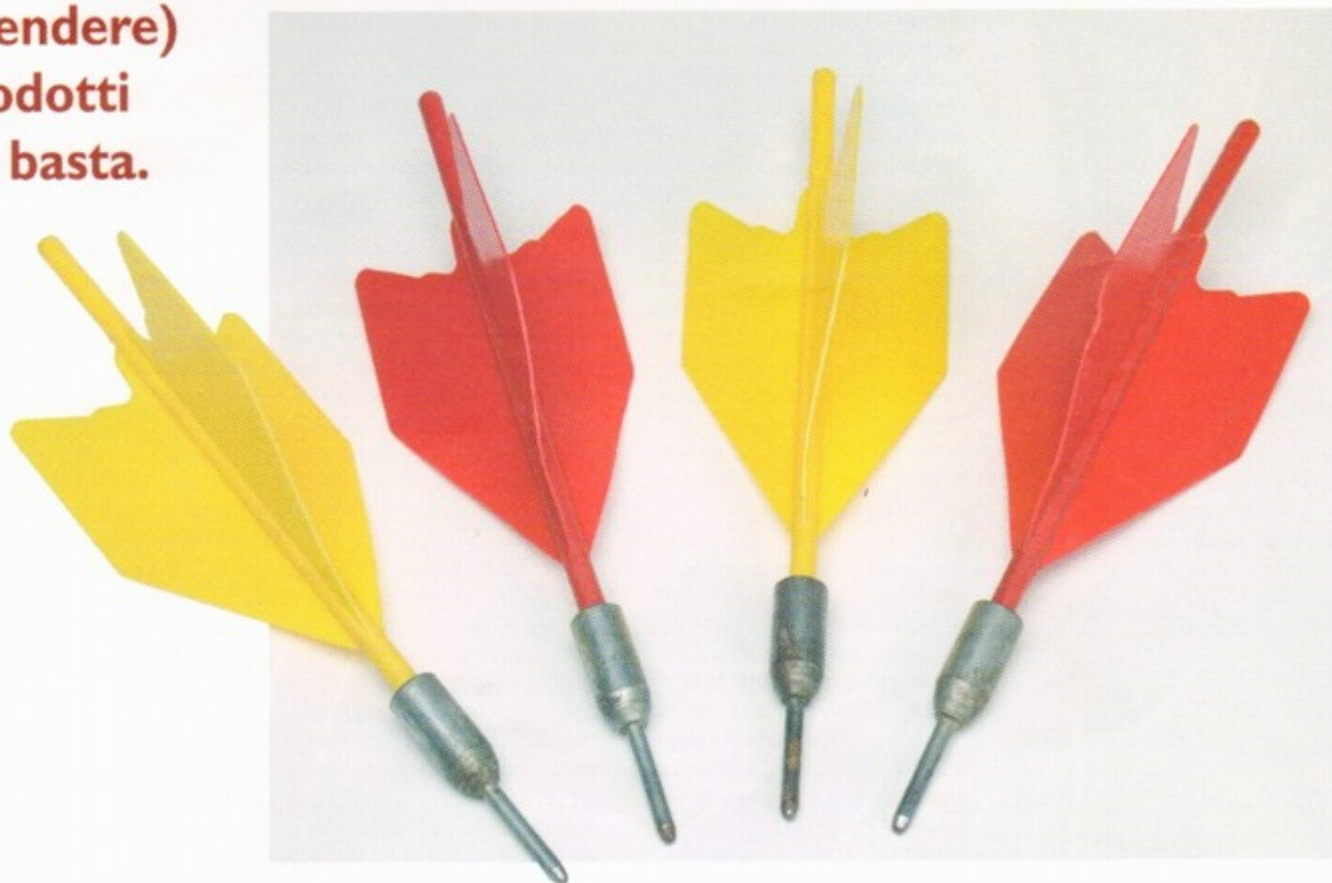
La presentazione della tipologia dei servizi offerti dall'operatore è senza dubbio uno dei comportamenti più significativi di questa fase. E non solo perché ciò è del tutto sensato. Ma anche perché questo comportamento è decisivo per consentire al cliente di verificare e valutare il grado di

competenza consulenziale dell'operatore e, in ultima analisi, di scegliere il proprio *personal financial planner* di fiducia.

Per comprendere l'importanza del tema, facciamo qualche esempio. Un qualsiasi operatore che si ponesse nei confronti del cliente in una **dimensione di "prodotto"** proporrrebbe semplicemente la propria offerta in termini di ampiezza e qualità degli strumenti in portafoglio al fine di soddisfare al meglio le sue esigenze.

Al contrario un operatore che intendesse proporre una **relazione professionale basata sul "servizio"** offrirebbe le proprie prestazioni consulenziali per analizzare i bisogni del cliente e per soddisfarli con soluzioni coerenti, efficaci ed efficienti.

Ora, a prescindere dalle modalità con le quali può essere erogato il servizio, possiamo immaginare che la sua presentazione sia conseguente al tipo di ruolo dell'operatore.



In altre parole, un assicuratore potrebbe proporre consulenza previdenziale e di tutela, un promotore finanziario consulenza d'investimento, un mediatore creditizio consulenza circa l'indebitamento, un agente immobiliare consulenza per l'acquisto di una casa, un fiscalista consulenza per l'ottimizzazione dei carichi fiscali. Naturalmente può accadere di incontrare operatori che offrono consulenza su più ambiti di attività, oppure operatori che dichiarano orgogliosamente di essere specialisti in un solo specifico sub-settore.

Ebbene, in tutti questi casi non vi sono i requisiti di qualità che la Norma UNI ISO 22222 prevede: infatti, uno degli elementi più significativi della consulenza è quello di offrire al consumatore un servizio **"comprehensive"** ossia nel quale tutti i bisogni e tutte le strategie di soluzione possano essere tra di loro integrate e interdipendenti.

La ragione di ciò è evidente in quanto l'erogazione di servizi "parcellizzati" può essere fonte di potenziale inefficienza e

inefficacia. Per chiarire il tema è sufficiente un esempio. L'obiettivo del cliente e della sua famiglia di costituire un capitale per acquistare una casa, ad un dato tempo, potrebbe essere raggiunto mediante un piano di investimento che utilizza il risparmio in maniera efficiente. Tuttavia, se non si ipotizzasse l'integrazione del piano con un mutuo non sarebbe possibile considerare la disponibilità di una parte delle risorse per finalizzarle ad altri obiettivi vitali. E se non si ipotizzasse l'integrazione del piano con una tutela assicurativa che considerasse il rischio di una premorienza del cliente, non sarebbe possibile assicurare comunque l'acquisto (nella fase di costituzione del capitale) o il possesso della casa (nella fase di rimborso del mutuo) per la famiglia. Per questo motivo è molto importante il comportamento di presentazione e descrizione dei servizi offerti dall'operatore circa le tipologie e il grado di estensione del servizio. Il cliente deve essere consapevole che un ser-

vizio erogato in modalità **"comprehensive"** può migliorare significativamente le proprie condizioni di vita e dunque costituisce un criterio di selezione qualitativa importante per scegliere il proprio operatore.

## ACQUISIRE INFORMAZIONI DAL CONSUMATORE E DEFINIRE OBIETTIVI E ASPETTATIVE

Qui si pone il tema dell'approccio al ciclo di vita del cliente e di conseguenza del **pianificatore come "registratori"** o come stimolo alla presa di coscienza su obiettivi, tempi, rischi, rendimenti. Il tema, di ordine metodologico e tecnico, si scontra peraltro con l'attuale cultura del breve termine, nella quale prevale la concentrazione sull'oggi rispetto a quella sulle grandi sfide che il tempo presenta alla vita di un individuo e della sua famiglia. La prospettiva riduzionista porterebbe qui ad accontentarsi di indagare una o due macroesigenze di vita e ad archiviare tali esigenze come sufficienti per poter proseguire il lavoro di *planning*. In realtà, la Norma UNI ISO 22222 stabilisce in maniera inequivoca il ruolo del *planner* nell'individuazione di tutti i dati necessari a effettuare una corretta pianificazione, siano essi di ordine economico, soggettivo o valoriale.

Il focus, naturalmente, è su esigenze e obiettivi che vanno stimolati, analizzati, tradotti in linguaggi numerici e ordinati in una scala di priorità coerente con la sensibilità del cliente. Rimane, tuttavia, il fatto che non ci si può attendere una risposta se la relativa domanda non viene fatta.

A titolo di esempio, poiché i risparmiatori non sembrano particolarmente predisposti ad analizzare i propri rischi demografici immediati (premorienza, invalidità, grandi spese sanitarie, responsabilità civile in primis) se non opportunamente stimolati a farlo, difficilmente in Italia l'analisi degli obiettivi

**E' basilare che l'approccio sia globale. Esaminando tutti i bisogni di chi abbiamo davanti. E tutte le scelte.**



dei risparmiatori inizia, come dovrebbe, dall'analisi dell'esposizione ai rischi immediati. Le modalità di analisi dei rischi, peraltro, richiedono analisi di frequenza e severità, ossia la formalizzazione nei confronti dei clienti di quali rischi effettivamente corre la vita economica dell'individuo e della famiglia. Questo non per anticipare la misura del bisogno, ma per consentire al risparmiatore la presa di coscienza su quali aspetti della propria vita richiedono comportamenti di tutela, che verranno modificati in seguito.

Il tema appare ancora più importante laddove studi statunitensi (Baranoff) mostrano che senza una guida alla comprensione dei rischi cui si è esposti i comportamenti dei singoli risparmiatori tendono a essere inefficaci. Ad esempio, è ampiamente dimostrato che i risparmiatori tendono ad assicurarsi per rischi che non corrono ma che sono spesso oggetto dell'attenzione dei media e poco attenti invece a rischi frequenti, dannosi ma così "quotidiani" da non fare notizia.

Altro esempio tipico della formulazione di obiettivi approssimativi è quello della **definizione dei tempi della pensione**. Attribuire al risparmiatore la definizione dell'inizio del pensionamento significa abdicare al ruolo di supporto, che prevede invece l'analisi di età, attività lavorativa, anni di contribuzione e normative previdenziali di riferimento. L'obbligo di educazione, di conseguenza, risiede nell'impostazione del *planner*, che deve essere capace di illustrare al cliente esigenze, obiettivi e rischi tipici evidenziando al cliente la necessità di adottare comportamenti razionali e dunque aiutando il cliente stesso a trasformare sensazioni e predisposizioni in obiettivi formalmente corretti, supportati da tempi, rischi, priorità. "Tutte le strade sono buone, per chi non sa dove andare", recita un celebre motto. La formalizzazione delle necessità del ciclo di vita, che terrà conto della composizione socio-anagrafica del cliente e



delle sue soggettive attribuzioni di importanza, è il primo passo per una pianificazione complessiva e razionale.

#### **ANALIZZARE E VALUTARE LO STATUS FINANZIARIO DEL CONSUMATORE**

La valutazione dei punti di forza e di debolezza del conto economico e dello stato patrimoniale del cliente è certamente il comportamento consulenziale "core" di questa fase. Tra l'altro, in relazione alla "consulenza finanziaria" così come codificata dalla MiFID, è un preciso obbligo normativo in quanto è finalizzata a verificare se il cliente sia **finanziariamente in grado di sopportare qualsiasi rischio** connesso all'investimento.

L'esito di questa valutazione è quello di assicurare al cliente un accettabile grado di stabilità economico-patrimoniale definendo l'allocazione delle risorse - attività finanziarie e risparmio - nelle esigenze finanziarie di "liquidità", "riserva" e "investimento".

Le risorse allocate nelle esigenze di base liquidità e riserva, dovrebbero essere "risk free" o con un profilo di ri-

schio comunque contenuto, assicurando in tal modo la stabilità economico-patrimoniale. Le risorse allocabili in investimento dovrebbero essere determinate residualmente, in seguito al soddisfacimento delle esigenze di base. Dunque il comportamento del consulente nel determinare l'allocazione ideale assume una rilevanza critica.

Anche qui, facciamo un esempio. Una possibilità sarebbe quella di chiedere al cliente la ripartizione ideale delle risorse e l'operatore potrebbe poi proporre le migliori soluzioni finalizzate al soddisfacimento di ogni singola esigenza. Tuttavia questa modalità di comportamento non presenta alcuna qualità consulenziale in quanto la situazione potrebbe essere ben descritta da una riflessione di William Sharpe: «è come se, andando dal dottore per un forte mal di stomaco, il dottore chiedesse al paziente: ...pensa che sia una indigestione, un'ulcera o un cancro?».

Al contrario, l'allocazione ideale delle risorse potrebbe essere proposta dall'operatore sulla base delle proprie "opinio-

**Il vaglio dei punti di forza e di debolezza del conto economico e dello stato patrimoniale può aiutare. Alla luce della MiFID.**

ni". Purtroppo anche questo comportamento è sostanzialmente incoerente con i requisiti di qualità consulenziale in quanto, sebbene le esperienze e intuizioni personali del consulente siano una componente essenziale, non possono essere l'unica base sulla quale poggiare la propria operatività. L'unico comportamento emblematico coerente con la Norma di qualità è quello di **effettuare una analisi complessiva e congiunta** del conto economico e dello stato patrimoniale nonché di elaborare le informazioni mediante un set di regole razionali (formalmente corrette con alta coerenza interna), obiettive (imparziali e non in conflitto di interesse) e trasparenti (documentabili, comunicabili e prive di ambiguità lessicali) per dimensionare quanta parte delle risorse economiche e finanziarie possono essere esposte al rischio (investimento) e quante finalizzate a garantire stabilità finanziaria e patrimoniale (liquidità e riserva).

## SVILUPPARE E PRESENTARE IL PIANO FINANZIARIO

La descrizione comprensibile del "perché" le proposte sono adeguate nonché del metodo e delle teorie utilizzate dal *planner* è un comportamento nodale in questa fase.

Il "perché", naturalmente, è da intendersi nella sua coniugazione con il consumatore; non esiste, in pratica, un "perché" in sé ma solo un perché nella sua relazione con obiettivi, attese, status finanziario del consumatore. A tal fine, la presentazione del piano deve innanzitutto riepilogare le sue premesse, per verificare che quanto proposto rifletta adeguatamente il fine cui il piano si conforma.

Qui la Norma richiede che venga verificata, fra l'altro, la **tolleranza al rischio finanziario**; va da sé, tuttavia, che la tolleranza al rischio demografico (ad esempio al rischio di sopravvivere al proprio reddito in caso di lunga vita) ne è co-

rollario inscindibile. Si assiste, infatti, molto spesso alla sottovalutazione degli effetti della longevità su un piano pensionistico.

Ne deriva una strategia di integrazione pensionistica efficiente ma inefficace, dato che non ha tenuto conto del possibile esaurimento di un montante finanziario adoperato per il decumulo senza analizzare le probabilità di sopravvivenza del pensionato oltre le età "convenzionali".

Le ultime proiezioni statistiche Istat, ad esempio, attribuiscono una probabilità, sebbene remotissima, di sopravvivenza oltre l'età di 118 anni e questo connota come "vitalizio" tutto ciò che deve consentire al reddito pensionistico del consumatore di raggiungere questa soglia limite. Naturalmente, tuttavia, non tutti i bisogni di consumo al tempo della pensione sono di tipo vitalizio e pertanto il piano dovrà evidenziare al consumatore la relazione tra consumi vitalizi o temporanei e strategie assicurative o finanziarie conseguenti.

Non basta dunque mostrare i prodotti: bisogna in-

vece sintetizzare i comportamenti delle soluzioni evidenziando la loro capacità di assolvere agli obiettivi di rendimento, rischio/sicurezza e flessibilità. Senza dimenticare il tema dell'efficienza fiscale, che impatta sui confronti tra investimenti e assicurazioni sia in materia di rischi immediati che di pensionamento. Le decisioni, ci piace rammentarlo, hanno come **primo passo il "come decidere"** e poi avviano il processo decisorio di dettaglio. Per questo, è necessario che il pianificatore rifletta, nelle sue spiegazioni, teorie, tecniche e procedimenti adoperati per rendere coerente l'esito con le esigenze, gli obiettivi e i vincoli espressi.

Nel caso sopracitato, di conseguenza, sarà evidenziato al consumatore il diverso tipo di modello di riferimento adoperato per la scelta di soluzioni assicurativo-vitalizie, coerenti

con le esigenze di vitalizio ed efficienza fiscale, rispetto alle soluzioni



ni di decumulo finanziario, coerenti con l'esigenza di flessibilità nell'utilizzo di somme pensionistiche.

Il piano, peraltro, definirà raccomandazioni personalizzate in base al tipo di strategia adoperata: a titolo di esempio, la parte di risparmio destinata a un fondo pensione necessiterà di attenzioni alla parte di conversione demografica tra montante contributivo e rendita pensionistica; tema che non sarà necessario monitorare nell'implementazione della rendita finanziaria da decumulo.

Analogo il tema delle manutenzioni, che terrà conto delle frequenze concesse dalle varie soluzioni per effettuare cambi di strategia finanziaria o esercizio di opzioni relative alla scelta della conversione. A ciascuno il suo, dunque; ma il libretto di istruzioni deve essere scritto in anticipo e, soprattutto, deve essere scritto "in italiano".

#### **IMPLEMENTARE IL PIANO FINANZIARIO**

Apparentemente questa sembrerebbe la fase più semplice e meno impegnativa dell'attività del consulente. In realtà proprio nella realizzazione del piano progettato si concretizza uno dei principi fondamentali

del processo di consulenza: **la responsabilità del cliente nelle decisioni finali** prese. In pratica, il punto di partenza per l'implementazione è costituito dal piano finanziario che viene presentato e discusso con il cliente nella fase precedente e sul quale egli ha già avuto modo di intervenire accettando, o eventualmente modificando, integrando, differendo nel tempo o anche rifiutando quanto inizialmente indicato.

Ora, nella fase d'implementazione del piano, il compito del consulente consiste nell'affiancare il cliente fornendo le informazioni sufficienti a permettere a quest'ultimo di effettuare delle scelte consapevoli riguardo ai prodotti che si rivelano più idonei alla realizzazione del piano stesso; si comprende bene che per raggiungere il risultato dovuto non può essere sufficiente limitarsi all'analisi di alcune caratteristiche di base dei prodotti e dei servizi disponibili. Ad esempio, nella scelta di un finanziamento per l'acquisto dell'abitazione limitarsi alla valutazione dell'importo della rata iniziale, dei costi applicati e dell'Indice Sintetico di Costo, così come di tutte le informazioni contenute sul Prospetto Europeo Unificato, si rivela-


no azioni assolutamente insufficienti e inefficaci per fornire consapevolezza circa la sostenibilità dell'operazione e la sopportabilità soggettiva al rischio finanziario potenziale per il cliente. Per raggiungere questi obiettivi il consulente deve essere in grado di fornire informazioni in merito ai comportamenti delle soluzioni alternative analizzate definendo i costi e i rischi (di variazione dell'importo della rata, del montante ed eventualmente della durata) che li caratterizzano, utilizzando scenari di mercato simulati con metodologie oggettive e rappresentative di diversi stati possibili del mercato.

Con queste informazioni, che sono fornite a diversi gradi di probabilità, è possibile valutare concretamente l'impatto e la sostenibilità delle rate di restituzione del prestito sul conto economico e permettere al cliente di esprimere un giudizio in merito alla sostenibilità del rischio.

La capacità del consulente di fornire supporto al cliente nelle sue decisioni, evidenzia che **l'attività di consulenza ha valore "in sé"**, declassando il prodotto da "fine" a semplice "mezzo" utile alla realizzazione del piano.

#### **MONITORARE PIANO FINANZIARIO E RELAZIONE PROFESSIONALE**

Il tema del monitoraggio, oltre ad essere l'elemento centrale che qualifica il servizio consulenziale, è di particolare attualità in questo periodo di crisi finanziaria. E' evidente che questa attività, nel caso di un



***La crisi finanziaria in atto  
sollecita un'attenzione costante.  
Così l'advisory ha valore in sé.***

piano di investimento, non deve essere confusa né con una mera valutazione rendicontativa della situazione del portafoglio né con un approccio sostanzialmente "tattico" che cerca di sfruttare le eventuali opportunità di un ulteriore investimento in una fase di mercato al ribasso o mettersi in liquidità in attesa di tempi migliori.

Il modello di gestione della crisi, all'interno di un modello di *personal financial planning*, è di tipo "strategico" ossia centrato sui bisogni, gli obiettivi di vita e sul rapporto tra soluzioni e bisogni.

Il comportamento coerente con le indicazioni della Norma UNI ISO 22222 consiste nella verifica da parte del *planner* della necessità di un eventuale aggiornamento, qualora si riscontri un disallineamento significativo tra obiettivi di vita e assetto del piano.

La metodologia di intervento sul piano 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 descritte. Così l'operatività professionalmente corretta di un *planner*

può essere espressa (e verificata) tramite precisi comportamenti riportati nel box pubblicato in questa pagina.


Dunque i comportamenti correttivi del piano consistono nella modifica di una o più variabili affinché le risorse economiche e finanziarie vengano riorganizzate in maniera coerente, efficace ed efficiente per minimizzare gli scostamenti dagli obiettivi di vita del cliente.

Così l'attività del *planner* focalizza la propria azione sulle variabili che possono essere sotto il controllo del cliente e non si agisce su ciò che è fuo-

## LA NORMA UNI ISO 22222:2008.

### Le fasi della gestione strategica della crisi finanziaria

1. Quantificare gli effetti della crisi sulla situazione finanziaria, economica e patrimoniale del cliente e sulle esigenze e sugli obiettivi di vita (ad esempio variazione % di completamento).
2. Verificare con il cliente la eventuale necessità di cambiamento del piano finanziario economico patrimoniale.
3. Nel caso di scostamenti rilevanti, aggiornare il piano secondo la seguente procedura:
  - modificare eventualmente una o più variabili relativamente alle esigenze e agli obiettivi di vita (importi, tempo e priorità);
  - modificare eventualmente una o più variabili relative alle attività e passività (stato patrimoniale) e alla dinamica dei redditi, consumi e risparmio (conto economico);
  - modificare eventualmente la tolleranza soggettiva al rischio del cliente (attitudine al rischio di fluttuazione e di prestazione) e la capacità di rischio oggettiva del cliente (grado di sostenibilità rischi finanziari e demografici);
  - identificare i punti di forza e di debolezza della situazione complessiva del cliente, del patrimonio netto e dei flussi di cassa in conseguenza delle modificazioni apportate nelle fasi precedenti;
  - elaborare strategie alternative, coerenti con le fasi precedenti, che minimizzano gli scostamenti dagli obiettivi; presentare e spiegare al cliente i motivi di adeguatezza delle proposte e assumere le decisioni;
  - predisporre una documentazione scritta che riporta gli obiettivi e le strategie di attuazione così come concordate con il cliente, assistere nella implementazione del piano e definire il calendario di monitoraggio.



ri del controllo ossia il contesto economico-finanziario. In altre parole, il comportamento del *planner* si può paragonare a quello di un navigatore satellitare che, data una certa situazione problematica di viabilità, offre la possibilità al conducente di scegliere tra diverse alternative di prosecuzione del viaggio (cambiamento di destinazione, di percorso, di velocità...) non potendo realisticamente intervenire sulla situazione del traffico. ■