



Promotori in cerca di autonomia

Da un punto di vista normativo e professionale i pf non erogano consulenza in “libertà”, in quanto vincolati al contratto definito dall’intermediario. Ma la realtà delle cose...

di Gaetano Megale
e Sergio Sorgi - Progetica

Come è noto il promotore finanziario è la persona fisica che, in qualità di “agente collegato”, esercita professionalmente l’offerta fuori sede come dipendente, agente o mandatario nell’interesse di un solo intermediario, per il quale promuove e colloca prodotti finanziari e servizi di investimento. Dunque, da un punto di

vista normativo e professionale, **non eroga consulenza in autonomia** in quanto è vincolato a prestarla nei modi e nei contenuti definiti dall’intermediario cui è contrattualmente collegato. Ciò potrebbe portare a pensare che il ruolo e la funzione che assume il promotore finanziario nella catena di valore del servizio sia limitato semplicemente

a una “promozione”. Questo termine, nel linguaggio del *marketing*, definisce il processo interpersonale mediante il quale il cliente potenziale viene informato, assistito e persuaso a sottoscrivere il servizio consulenziale erogato dall’intermediario. Crediamo che tale interpretazione del ruolo del promotore finanziario non renda giustizia alle potenzialità

che possono essere generate dalla sua attività. Certo, i comportamenti professionali possono senz'altro appiattirsi sul modus operandi della "promozione", facendo sì che gli esiti e il valore della consulenza derivino essenzialmente dal servizio strutturato dall'intermediario. Ma, in questo caso, ciò rappresenterebbe unicamente una scelta, consapevole o meno, dello stesso promotore finanziario.

In realtà, come direbbe il guru del *marketing* dei servizi Richard Normann, nel "momento della verità il torero è solo nell'arena". Nel momento in cui il promotore finanziario incontra il cliente, "essi non hanno difese... Sono la bravura, le motivazioni e gli strumenti impiegati nonché le attese ed il comportamento del cliente che insieme creano il processo di erogazione del servizio". Ed è in questo momento che una interpretazione consapevole di ruolo può consentire al promotore finanziario di creare valore (e non valore "aggiunto"...), che possa essere generato direttamente ed esclusivamente nel proprio ambito di autonomia professionale che gli consente il pieno controllo sulla relazione del cliente e sui suoi esiti. Tale ambito può essere prevalentemente individuato nella **componente comunicativa** del servizio che presta. E ciò non è poco. Infatti è ragionevole sostenere che, a parità di contenuto del servizio, il successo professionale del promotore finanziario dipenda, in larga misura, dal tipo di relazione che stabilisce e mantiene nel tempo con il cliente e che si sostanzia nel grado di fiducia del cliente verso il promotore finanziario.

Tuttavia vorremo proporre una tesi più ambiziosa. Il modello di comunicazione che il promotore finanziario utilizza potrebbe rappresentare **la condizione sufficiente per produrre ricchezza** e benessere psicologico per il suo cliente, indipendentemente dal servizio consulenziale definito e strutturato dal soggetto abilitato per cui opera.

Certo, bisogna stare attenti al significato e ai modelli di comunicazione. Non è infatti nostra intenzione qui fare riferimento a tecniche di vendita, dischi di vendita mnemonici o altre aree di attività (più o meno manipolatorie) che talora venivano proposte come scorciatoie comunicative.

Il *driver* di sviluppo di ciò può essere identificato in una componente professionale "naturale" dell'attività del promotore finanziario: l'**educazione finanziaria** del suo cliente. A patto che risponda ad alcuni requisiti di qualità (*box a pagina 14: L'educazione finanziaria di qualità*) relativamente a: **1) gli obiettivi, 2) i contenuti, 3) le modalità, 4) la forma e 5) le intenzioni.**

L'EDUCAZIONE FINANZIARIA DEL CLIENTE: GLI OBIETTIVI

Una educazione finanziaria realmente efficace dipende dagli obiettivi che si pone. Ad esempio, concepire che l'educazione finanziaria possa permettere ai clienti di poter far acquisire abilità che consentano di effettuare scelte autonome, razionali e consapevoli degli strumenti del mercato è semplicemente irragionevole. Pretendere di colmare la "asimmetria informativa" tra cliente e operatore relativa-

mente ai prodotti facendoli diventare "esperti" o quantomeno conoscitori attenti è davvero velleitario, poiché un operatore studia per diversi anni prima di sviluppare competenze professionali. Basti pensare, come evidenzia Donald Norman (nel suo ultimo libro "Vivere con la complessità"), che essere esperto di un dominio richiede 10.000 ore di applicazione. Come pensare che tale patrimonio venga ceduto in pochi istanti di conversazione?

La tentazione di ridurre l'asimmetria, peraltro, può sembrare uno scarico di responsabilità sul cliente. A questo proposito siamo completamente d'accordo con la professoressa Lauren Willis (Against Financial Literacy Education, 2008) che afferma: "I consumatori in genere non sono dottori di se stessi né i propri avvocati. L'efficace divisione del lavoro consiglia che non siano neppure esperti finanziari di se stessi. L'educazione finanziaria, pertanto, dovrebbe indirizzarsi non verso la cultura finanziaria del consumatore ma verso politiche che conducano a migliori esiti per il consumatore finale".

Questa affermazione spalanca le porte alla necessità che il cliente debba rivolgersi a un operatore professionale e per tale motivo il promotore finanziario potrà concentrare la sua azione di educazione finanziaria del cliente sugli obiettivi che sono del tutto compatibili con la sua tradizione professionale:

- **"Gestire il denaro"**: ossia tenere sotto controllo il proprio conto economico, in particolar modo relativamente ai consumi e agli impegni finanziari nonché sviluppare

I consumatori non sono dottori di se stessi. Né avvocati. L'efficace divisione del lavoro consiglia che non siano neppure esperti finanziari di se medesimi

strategie per massimizzare il risparmio e resistere a pressioni di consumo o di prestito e detenere nello stato patrimoniale adeguate risorse per far fronte a spese ed eventi imprevisti;

- **“Pianificare”**: ossia sviluppare la capacità di identificare obiettivi di vita per sé e per la propria famiglia e uniformare il proprio comportamento al metodo della pianificazione.

- **“Fare delle scelte”**: ossia valutare criticamente le offerte dei prodotti in funzione della coerenza e della adeguatezza nel soddisfare le proprie esigenze e raggiungere i propri obiettivi nonché comprendere

termini e condizioni dei prodotti e dei servizi con particolare attenzione alle clausole “vessatorie”.

- **“Cercare supporto”**: ossia raccogliere informazioni per sé stessi, individuando per-

ché, dove e quando poter usufruire dei servizi di consulenza e supporto da parte del promotore finanziario, nonché sviluppare capacità di discriminazione per valutare la professionalità degli operatori



La norma UNI 11402.2011 permette una valutazione della conformità del servizio offerto

L'EDUCAZIONE FINANZIARIA DI QUALITÀ

La definizione di “qualità” di un prodotto, processo o persona è una prerogativa specifica di organismi riconosciuti. In Italia l'UNI, **Ente Nazionale Italiano di Unificazione**, ha proprio la funzione di preparazione, approvazione o recepimento di norme tecniche di qualità accessibili al pubblico. Le norme tecniche sono documenti redatti mediante consenso da tutte le parti coinvolte che forniscono regole, linee guida o caratteristiche, relative a determinate attività o ai loro risultati, al fine di ottenere il miglior ordine in un determinato contesto.

La norma UNI 11402:2011 “Educazione finanziaria del cittadino. Requisiti del servizio” è stata elaborata sotto la competenza della Commissione Tecnica UNI Servizi ed è stata approvata dalla Commissione Centrale Tecnica il 17 giugno 2010 laddove, in seguito alla ratifica del Presidente dell'UNI, è entrata a far parte del corpo normativo nazionale il 10 febbraio 2011.

La norma offre **un quadro di riferimento organico** dell'attività di educazione finanziaria sia per le tipologie possibili di servizio sia per i relativi requisiti di progettazione ed erogazione. Per sviluppare valore e benessere per la persona e per la collettività, è stata data particolare importanza ai requisiti di trasparenza nei rapporti, di indipendenza dell'azione di educazione finanziaria, derivante dal rispetto della norma stessa, e alla definizione dei ruoli e delle responsabilità dei soggetti coinvolti.

La norma UNI 11402:2011 si applica a tutti i soggetti, pubblici e privati, che intendano progettare, realizzare, erogare e valutare servizi di educazione finanziaria, di qualsiasi tipo e natura. Essa permette anche una valutazione della conformità sia in forma di autovalutazione sia in forma di verifica indipendente. La norma può essere applicata in modo complementare con la UNI ISO 22222:2008 (Requisiti per i pianificatori finanziario-economico patrimoniali personali), la UNI/TS 11348 (Guida all'applicazione della UNI ISO 22222, Terminologia, classificazione e requisiti del servizio) e la UNI/TR 11403 (Linee guida per la scelta del pianificatore finanziario, economico e patrimoniale personale) per le componenti di educazione finanziaria del soggetto che interagisce con il cittadino.

Per una trattazione divulgativa della norma: “*Guida all'educazione finanziaria. Istruzioni per un corretto uso della finanza personale*”, Il Sole 24 ORE, G. Megale, S. Sorgi, 2010.

Il promotore finanziario è agente "naturale" dell'educazione finanziaria in quanto professionalmente dedicato alla personalizzazione della consulenza

e riconoscere la qualità della consulenza e delle informazioni fornite.

Il promotore finanziario che prenda in carico questi obiettivi educativi del cliente potrà guadagnare la sua fiducia in quanto, come diverse ricerche internazionali hanno evidenziato, questa viene generata soprattutto dalla sua chiara percezione dell'aiuto nell'individuare gli obiettivi personali significativi e del supporto nell'assumere le decisioni rilevanti della propria vita.

L'EDUCAZIONE FINANZIARIA DEL CLIENTE: I CONTENUTI

Conseguentemente agli obiettivi della educazione finanziaria del cliente, il promotore finanziario potrà sviluppare i temi relativi al ciclo di vita del cliente (per "fasi del ciclo di vita" o "eventi di vita" o "specifiche situazioni di vita") affinché acquisisca la motivazione necessaria per perseguire i propri obiettivi all'interno di un quadro di stabilità economica e finanziaria. **La sensibilizzazione del cliente** verso le esigenze di tutela, investimento, indebitamento e previdenza in una prospettiva futura, coerente con i potenziali cambiamenti della famiglia e declinata in obiettivi temporali correttamente quantificati e ordinati per priorità, permette da sola di generare una significativa ricchezza economica e finanziaria al cliente, conseguente alla azione educativa del promotore finanziario. Di tale effetto abbiamo già scritto più volte su **ADVISOR**. E tra le numerose evidenze internazionali basti citare una autorevole ricerca dell'HRS, Università del Michigan (*Tabella 1*).

Da tale ricerca si evince che **la "semplice" programmazione del risparmio** e delle necessità su archi temporali consistenti incrementa significativamente la ricchezza iniziale, indipendentemente da altre condizioni quali reddito, modalità di investimento delle risorse, etc. E se a ciò si aggiunge l'educazione al "rischio finanziario" quale potente alleato (anziché "nemico") per il raggiungimento dei propri obiettivi di vita, si può comprendere quanto sia importante per il benessere del cliente e della propria famiglia questo supporto di sensibilizzazione che il promotore finanziario può offrire.

L'EDUCAZIONE FINANZIARIA DEL CLIENTE: LA MODALITÀ

Gli obiettivi e i contenuti precedentemente descritti escludono tendenzialmente che l'educazione finanziaria del cittadino possa essere perseguita con modalità "didattiche" o con approcci "teorici" tipici degli incontri d'aula. Non solo. La caratteristica della educazione finanziaria non può essere neanche relegata a un momento "una tantum" ma deve necessariamente avere una caratteristica "*lifelong learning*" per almeno due motivi: **1)** le esigenze e le condizioni socioeconomiche del cittadino cambiano ordinariamente lungo il suo ciclo di vita e **2)** per il mantenimento della pianificazione è necessario il costante sostegno motivazionale, specie in momenti critici quali, ad esempio, le crisi dei mercati finanziari o il cambiamento del contesto normativo. In questo senso, vanno lette attentamente anche le indica-

zioni della Consob, che distingue la vendita transazionale dal servizio consulenziale laddove nella prima la vendita di un prodotto conclude il processo mentre nel secondo il monitoraggio e la gestione dei cambiamenti costituiscono momenti salienti della relazione con il cliente.

Tutto ciò candida il promotore finanziario quale agente "naturale" dell'educazione finanziaria in quanto professionalmente è dedicato alla personalizzazione della consulenza e ad assistere il proprio cliente nel tempo mediante **l'azione del monitoraggio della pianificazione finanziaria**.

Inoltre le modalità e gli strumenti di educazione finanziaria potranno essere coerenti con le prassi di apprendimento degli adulti, laddove il metodo prevalente di comunicazione potrà basarsi su modelli di simulazione, al fine di fornire al cliente un'immagine visiva della loro potenziale vita e fornire una esperienza emotiva e cognitiva del futuro in funzione delle scelte attuali.

Infatti le esperienze del cliente costituiscono la modalità di apprendimento più efficace e motivante per la realizzazione della propria pianificazione in quanto ciò gli consente di "toccare con mano" esiti e vantaggi.

A questo proposito, diverse ricerche internazionali evidenziano che la trasformazione della educazione in comportamenti di pianificazione può essere efficacemente ed efficientemente effettuata mediante la tecnologia della simulazione. Colin Camerer, economista comportamentale del *California Institute of Technology*, indica con convinzione che

L'educazione finanziaria può essere interpretata come consulenza generica. Fornisce un supporto operativo

la tecnologia informatica è uno strumento molto utile per insegnare le competenze necessarie per raggiungere il benessere finanziario, in quanto possono fornire al cliente il "look and feel" di come potrebbero essere tra 10, 20 o 30 anni, in funzione delle scelte attuali.

Naturalmente i modelli di simulazione dovrebbero avere alcuni requisiti specifici: **1) la pertinenza**, ossia la capacità di assumere ed elaborare in maniera globale le esigenze e gli obiettivi di vita del cliente e della sua famiglia; **2) la comunicabilità**, ossia la possibilità che possano rappresentare gli input e gli

output del processo simulativo in maniera inequivoca, con un "linguaggio naturale" facilmente accessibile al cliente; **3) la misurabilità**, ossia che possano produrre gli esiti della simulazione in termini quantitativi (tempo, risorse, montanti, rendite, probabilità...); **4) l'oggettività**, ossia che le simulazioni possano essere realistiche e consistenti sotto il profilo scientifico, in termini teorici, metodologici e tecnici e **5) la dinamicità**, dovendo rappresentare l'evoluzione del *life cycle* del cliente ed effettuare *what-if* (cosa succede se...) e stime probabilistiche. In questo senso l'educazione finanziaria può essere interpretata come "consulenza gene-

rica" ("*generic advice*" della MiFID o "*objective advice*" dell'OECD) che sebbene non dia, naturalmente, indicazione su prodotti specifici, può fornire un supporto operativo per identificare e valutare gli esiti della pianificazione nonché la coerenza, l'efficacia e l'efficienza delle tipologie delle soluzioni utilizzabili. E il tema della "**gestione di conflitti di interesse**" nella educazione finanziaria può essere semplicemente risolto adottando come riferimento la norma UNI 11402:2011 (*box a pagina 14: L'educazione finanziaria di qualità*). In tal modo l'Educatore-promotore finanziario può consolidare una forte credibilità che abbia anche l'autorevolezza della "terzietà", ossia l'agire in base a principi generalmente accettati dall'intera comunità e non in base a modelli autoreferenziali.

L'EDUCAZIONE FINANZIARIA DEL CLIENTE: LA FORMA

La tecnologia della simulazione al servizio della educazione finanziaria del cliente richiede una attenta analisi dei modelli comunicativi da utilizzare. **La comunicazione non deve generare ansia**. Essa deve ricostruire le reti di protezione e di fiducia che rassicurino il cittadino sulla possibilità di pianificare e raggiungere i propri obiettivi di vita. Così la comunicazione-educazione deve tenere conto delle paure, delle richieste e delle difficoltà decisionali del cliente, evitando accuratamente gerghi tecnici, grafici da esperti, linguaggi normativi, dimostrazioni razionali e presentazioni standardizzate che inducono comportamenti bloccanti.



TABELLA 1

"NEL PROGRAMMARE IL RISPARMIO E LE SPESE, QUALI PERIODI DI TEMPO SONO PIÙ IMPORTANTI?"

Risposte nel 1998:	1998-2006; modifiche della ricchezza vs. il gruppo con la stessa ricchezza iniziale
I prossimi mesi	<i>Nessuna differenza significativa</i>
L'anno successivo	<i>Nessuna differenza significativa</i>
I prossimi anni	<i>Nessuna differenza significativa</i>
I prossimi 5-10 anni	+ \$ 157.427 più degli altri
Più di 10 anni?	+ \$ 240.699 più degli altri

Elaborazione University of Michigan Health and Retirement Study (HRS), 2008

Il successo professionale del promotore finanziario dipende dalla sua capacità di facilitare le scelte del cliente, stimolando azioni positive e sostenendo il **processo di responsabilizzazione individuale**.

Per lo sviluppo di tali abilità è necessario innanzi tutto tenere bene a mente che le decisioni e i comportamenti del cliente (e di tutti noi) sono l'esito di un conflitto tra la componente emotiva (sistema limbico) e quella razionale (corteccia cerebrale), laddove sovente gli istinti viscerali soppiantano i ragionamenti logici. Di più. Secondo diverse ricerche neurofisiologiche recenti, il ruolo della corteccia cerebrale nelle decisioni sarebbe fortemente ridimensionato e ridotto a una semplice funzione di "giustificazione razionale" delle scelte che vengono effettuate comunque dal sistema emozionale.

Ciò richiede una radicale rivisitazione dei modelli di comunicazione-educazione che siano orientati innanzi tutto a riconoscere i profili psicocomportamentali dei clienti, individuare i bisogni emotivi profondi che caratterizzano ciascun profilo e, di conseguenza, adattare la

comunicazione finalizzandola al sostegno motivazionale delle decisioni. Ad esempio, diverse ricerche relative alla formulazione motivazionale degli obiettivi del cliente all'interno del processo di pianificazione finanziaria evidenziano che i clienti sono differenzialmente orientati in termini normativi. Alcuni sono focalizzati sulla "prevenzione" (eliminazione delle situazioni negative e sensibili a valori quali sicurezza, responsabilità, obblighi) mentre altri sono orientati alla "promozione" (acquisizione di risultati positivi e sensibili a valori quali avanzamento, realizzazione, aspirazione).

La comunicazione deve dunque essere modulata in funzione del focus normativo: l'utilizzo di linguaggi diversi potrebbe sortire effetti motivazionali o di insensibilità allo stimolo. Esemplicamente, per motivare al risparmio è opportuno il paradigma "risparmiare per sottrarsi alle ristrettezze" per chi è orientato alla "prevenzione" e "risparmiare per elevare la qualità della vita" per chi è orientato alla "promozione". Inoltre, poiché la capacità finanziaria del cliente dipende soprattutto da fattori psicolo-

gici, il promotore finanziario dovrebbe sviluppare abilità comunicative finalizzate a renderlo consapevole circa le **modalità di autodifesa dai tipici errori cognitivi** (errori sistematici nel processo di elaborazione delle informazioni), errori emotivi (errori conseguenti a situazioni sotto stress, in condizioni di coinvolgimento emotivo), nonché dalle euristiche inappropriate (scorciatoie che sono utilizzate per risolvere problemi troppo complessi per la nostra mente).

Non solo. Il passaggio auspicabile del promotore finanziario da ruolo distributivo-finanziario a un ruolo sociale cruciale nei nuovi modelli di welfare "societari", del quale abbiamo già scritto su **ADVISOR**, richiede un posizionamento di "architetto delle scelte", simile a quello richiesto alle amministrazioni pubbliche ("la spinta gentile" teorizzata da Thaler). Quindi è compito comunicativo del consulente spingere "gentilmente" i cittadini in una direzione che possa migliorare le condizioni di vita individuali e sociali e aiutarlo a scegliere il meglio per sé e per la società tenendo conto e utilizzando, a fin di bene, le sue componenti

Il successo professionale del promotore dipende dalla sua capacità di facilitare le scelte d'investimento del cliente

**Il cliente
nel ricevere
assistenza
di advisory
riduce
le proprie
capacità
di analisi
critica
della consulenza
stessa**

emozionali e irrazionali. Questo va fatto, possibilmente, senza ricorrere a tecniche e modalità tipiche del secolo ormai concluso, che identificavano nell'ansia il fattore per spingere le persone a decidere. E rammentando, come più volte sottolineato da Niklas Luhmann che "c'è comunicazione, quando qualcuno dice qualcosa che viene compreso e questa comprensione genera una pur minima sorpresa in chi comprende".

Così il ruolo della comunicazione educativa nella relazione professionale con il cliente ha la finalità ultima di generare "fiducia" e, di conseguenza, una "**efficace relazione di lungo termine**".

A questo proposito, l'acquisizione della fiducia del cliente da parte del consulente implica, secondo una ricerca neurofisiologica recente (*Expert Financial Advice Neurobiologically "Offloads", Financial Decision-Making under Risk, Jan B. Engelmann et al., 2009*) l'inibizione delle aree del cervello responsabili dei processi decisionali in situazioni di valutazione del rischio finanziario. Ciò significa che il cliente, nel ricevere una consulenza finanziaria, riduce significativamente le proprie capacità di analisi critica della consulenza stessa. E il problema che la ricerca neurofisiologica pone è che ciò può essere uno svantaggio significativo per il cliente nel caso in cui la fonte della consulenza risulti incompetente o addirittura fraudolenta.

Ciò pone un tema importante che attiene all'etica professionale del promotore finanziario e alle motivazioni che sono alla base della sua attività.

**L'EDUCAZIONE
FINANZIARIA DEL
CLIENTE: LE INTENZIONI**

L'attività di educazione finanziaria del cliente può fornire al promotore finanziario una solida base motivazionale per il raggiungimento del proprio successo professionale. Più in particolare, la rilevanza di tale compito può fornire una straordinaria energia assertiva di ruolo, derivante dall'impegno in una attività stimolante e gratificante per se stessa, basata sulla convinzione etica di "fare la cosa giusta", sia per la finalità sociale che per le sue modalità capaci di ottemperare a requisiti delle norme tecniche di qualità. Ciò può rappresentare un riferimento di etica professionale del promotore finanziario che, con le parole di Enzo Spaltro, può evolversi verso una dimensione estetica: "**Una**

relazione può essere buona (etica) oppure bella (estetica). È buona una relazione che segue delle norme, mentre è bella una relazione che progetta qualcosa. La prima relazione è basata sul premio e sulla punizione, mentre la seconda è basata sulla promessa e sulla speranza di mantenimento della promessa fatta. Per questo il malessere esiste e viene scoperto, mentre il benessere, o meglio il benessere non esiste e viene inventato". Supportare, essere inattesi, utilizzare linguaggi comprensibili e orientati ai nuovi modi di scambiare informazioni e ai nuovi media, adottare etiche della responsabilità e ruoli sociali: c'è sufficiente materiale per progettare percorsi nuovi e sfidanti, coerenti con i tempi e con approcci moderni alla propria consapevolezza.

