



# Istruzioni d'uso per la qualità e la consulenza

**Il supporto di un advisor finanziario è sempre più necessario per il risparmiatore. Ecco un manuale per diventare un professionista del “financial planning”**

di Gaetano Megale  
e Sergio Sorgi - Progetica

**L**e recenti crisi dei mercati finanziari evidenziano, nuovamente, le **difficoltà di rapporto tra consumatori e consulenti**. I primi, in particolare, chiedono conto di fenomeni che sfuggono anche alle istituzioni politiche finanziarie del mondo, e i secondi sembrano cercare argomenti per confermare che

ciò che sta accadendo non era in alcun modo prevedibile. Gli argomenti di conversazione, tuttavia, languono perché sono già stati adoperati quasi tutti. Si è parlato del tempo necessario a recuperare le perdite, si è ragionato sulle perdite di opportunità di un “*free risk*” che oramai “*free*” non è più; si è citata qualche tesi mutuata da guru d'oltreoceano (tra mille

previsioni, una che poi si verifica si trova sempre). La sensazione è che, da un lato, i consumatori sono stanchi di parole e manifestano la propria sfiducia verso spiegazioni tecniche ex post, dall'altra, gli stessi operatori non sanno più che dire, perché chiamati a occuparsi di temi che davvero sfuggono ad ogni competenza di ruolo e lettura.

Così, i dati relativi al numero di clienti e al numero di promotori mostrano un lento, ma inesorabile, calo. Come se i numeri fossero stanchi anch'essi, e non fossero in grado di accogliere linfa vitale nuova, nuove risorse, nuovi modi di intendere la relazione tra consulente e cliente.

La verità, se ce n'è una, è che **i mercati stanno cambiando** perché sta cambiando il mondo, e che quando non c'è un manuale di istruzioni per un modello di società, quello per la società precedente serve a poco.

Il paradosso di una situazione così nitidamente opaca è che mai, come in questi anni, **c'è bisogno di un consulente**, ossia di qualcuno che aiuti persone singole e famiglia a orientarsi nella vita. E ce ne è un bisogno immenso, anche perché si vanno pian piano sgretolando i sistemi di welfare, ossia di protezione e sviluppo, che supportavano le scelte di risparmio degli italiani. L'assenza di denaro e strategie pubbliche sta, di fatto, restituendo nuove responsabilità alle persone, che un tempo avevano nella società il fornitore privilegiato di ammortizzatori sociali e benefici economici. Ma queste responsabilità individuali richiedono competenze del tutto al di fuori delle capacità di un consumatore, che nel corso della sua vita si occupa di tutt'altro, e che certo non destina il tempo libero allo studio delle dinamiche economiche e finanziarie connesse ai suoi risparmi.

Insomma, mai come ora il ruolo del consulente è stato tanto cruciale ma, allo stesso tempo, **la centralità della con-**

**sulenza ha cambiato profondamente asse:** non si tratta più di leggere i comportamenti dei mercati, ma di leggere la vita dei clienti e aiutarli a risparmiare, proteggersi, investire, integrare la propria scarsa pensione pubblica mediante attività di pianificazione. Il ruolo sociale del consulente è dunque bene primario di una società, ma questo, naturalmente, richiede un cambiamento "di pelle". E qui si esce dalla teoria e si entra nell'operatività quotidiana.

### IL PIANIFICATORE DI QUALITÀ

Cosa vuol dire, concretamente, cambiare ruolo? Secondo le norme di qualità internazionali sulla pianificazione **UNI ISO 22222:2008**, alle quali faremo costante riferimento, le attività sono consulenziali se assolvono almeno a due requisiti:

**1) sono indirizzate alla vita dei consumatori** in maniera complessiva e integrata ("*comprehensive*"). Questo significa che le specializzazioni non sono considerate un vantaggio per il consumatore. I motivi sono semplici e sotto gli occhi di tutti: come posso definire un progetto di investimento se non conosco il tempo del pensionamento di un cliente, con gli effetti di calo repentino del reddito dal quale dovrei trarre il risparmio da investire? E, in senso contrario, come posso definire correttamente le quote di riserva se non conosco la misura della protezione assicurativa della famiglia? Chi è protetto può liberare danaro per investire molto più di chi protetto non è per via assicurativa. Due esempi tra tanti, ma che evidenziano perché un pia-

nificatore non può essere uno specialista. A meno che il cliente non richieda specializzazione (ma di questo parleremo in seguito). **Il consulente di qualità non è né "finanziario" né "previdenziale"** ma è il consulente del cliente.

**2) Le attività consulenziali di qualità** si svolgono secondo un processo che comprenda almeno **sei fasi**. In sintesi, anche perché il tema è già stato oggetto di numerose riflessioni su questo giornale, le sei fasi consistono in: **I)** "Definire la relazione professionale". Qui il pianificatore deve fornire al consumatore il quadro entro il quale si svolge la relazione professionale descrivendo tre componenti; **II)** "Acquisire le informazioni dal consumatore e definire obiettivi e aspettative". Il consulente deve acquisire informazioni su stato patrimoniale e conto economico personale e familiare, elementi rilevanti attinenti alla gestione del rischio (finanziario e demografico), documenti rilevanti per la pianificazione finanziaria, esigenze e obiettivi, opportunamente quantificati, con le relative scadenze temporali e priorità, assunzioni economiche ed altro; **III)** "Analizzare e valutare lo status finanziario del consumatore". Qui, l'analisi della situazione del consumatore deve essere effettuata anche in una prospettiva evolutiva, identificando i potenziali cambiamenti futuri e includendo i suoi obiettivi e preferenze. **IV)** "Sviluppare e presentare il piano finanziario". Ciò implica di verificare la comprensione e la completezza dell'interpretazione fatta dal consulente circa le informazioni acquisite, gli obiettivi, la

**Non si tratta più di leggere i trend dei mercati, ma la vita dei clienti: così vengono aiutati a investire e proteggersi**

## Pianificare è un'attività professionale che prevede una disciplina, competenze e processi di supporto adeguati

tolleranza al rischio finanziario e di far comprendere al consumatore le metodologie utilizzate per supportare l'acquisizione dei suoi obiettivi; **V)** "Implementare il piano finanziario". Ciò implica la capacità del consulente di assistere l'utente nella realizzazione delle raccomandazioni in coerenza con i termini dell'accordo inizialmente stabiliti; **VI)** "Monitorare il piano finanziario e la relazione professionale".

In sintesi, le norme stabiliscono che la pianificazione è una attività professionale che, come ogni altra, prevede una disciplina, una serie di attività, capacità, competenze e processi capaci di supportarla. Ciò che non dovrebbe sfuggire è che il focus della qualità è centrato completamente sul consumatore. Il pianificatore di qualità, infatti, non è chiamato a dedicarsi puntigliosamente e fieramente all'ottimizzazione di un portafoglio o alla scelta della conversione montante-rendita vitalizia più appropriata. Certo, si occuperà anche di quello ma la sua attività è professionalmente orientata sui consumatori, la loro età, il loro status, gli obiettivi di vita, i tempi e la sicurezza economica, presente e futura. Questo, peraltro, è coe-

rente con ciò che richiedono i consumatori: di essere supportati nelle scelte per l'acquisto della casa, di poter valutare se i propri figli possono andare all'università o se il ruolo di monogenitore consente di pianificare una pensione dignitosa. Il pianificatore, in questa prospettiva, diventa un **professionista "normale"**, che non fa sfoggio di dominio tecnico e linguaggio da adepti né si connota per l'ampiezza del catalogo prodotti ma che è apprezzato (come il medico, l'avvocato o il commercialista) perché sa capire cosa abbiamo bisogno, essendo esperto dei consumatori.

### ESSERE ESPERTI DI CONSUMATORI

Il pianificatore "sociale" conosce bene l'oggetto del suo lavoro, ossia il cliente. Questa semplice asserzione implica che le conoscenze, i programmi di studio, le verifiche dovrebbero dedicarsi al consumatore, alle nuove dinamiche demografiche, alle famiglie sot-

tili o ricostituite, alle persone sole, ai lavoratori flessibili, alle nuove ricchezze e alle nuove povertà. Il pianificatore deve conoscere le dinamiche familiari, la permanenza dei figli all'interno del nucleo familiare, la misura degli obiettivi "casa" o "studio dei figli", deve saper leggere il conto economico del cliente e il suo stato patrimoniale, tener conto delle passività, stimare la copertura al tempo della pensione e i nuovi bisogni conseguenti, sia che si viva in coppia sia che ci si separi.

In parallelo, è necessario che sviluppi competenze sulle difficoltà sempre crescenti, da parte dei consumatori, di prendere decisioni in un'epoca connotata da un forte senso di insicurezza sociale. L'esito di quanto sopra è che probabilmente (e provocatoriamente) il sapere del consulente richiede un po' meno formule matematiche e un po' più sociologia,



Esistono diverse  
modalità  
per assicurare  
l'utente in tema  
di qualità effettiva,  
supportandolo  
nel difficile  
compito  
di distinguere  
il vuoto dal pieno

demografia, statistica e neurofisiologia. Altrimenti si rischia di essere antiquati. Ad esempio, nel considerare la famiglia come nel secolo scorso, senza averne compreso le infinite modifiche di età, responsabilità, legami.

#### LA QUALITÀ PRATICATA E QUELLA PERCEPITA

Il percorso verso la qualità è ambizioso, ma anche rassicurante e innovativo. Come si insegna nei buoni corsi di marketing, tuttavia, non basta predisporre qualità; bisogna che essa sia effettiva e che venga percepita. A questo scopo, esistono diverse modalità per **rassicurare l'utente** in tema di qualità effettiva, aiutandolo nel difficile compito di distinguere il vuoto dal pieno.

Uno dei temi di maggior garanzia è quello della certificazione di qualità, che consiste nel vagliare, da parte di strutture terze appositamente deputate a questo, i processi, le conoscenze, i comportamenti del pianificatore per attribuire, o meno,

certificazione di qualità che confermi l'affidabilità strutturale del consulente. La certificazione di qualità riguarda il processo e non solo la singola figura professionale. Un pianificatore, infatti, è tale se si comporta come richiesto dalle norme ma non tutti i ruoli sono supportati da un corpus normativo obbligatorio che consente piena autonomia.

Ad esempio, **il Promotore di Servizi Finanziari**, attualmente, non dispone di autonomia nella scelta degli strumenti di simulazione o nella formulazione di contratti di servizio perché il rapporto con la mandante è molto vincolato. Diverso il tema dell'agente assicurativo, che avendo rapporto con la Compagnia solo per quanto riguarda la distribuzione dei prodotti è responsabile di metodi e modelli. La qualità, tuttavia, non risiede in uno o nell'altro ruolo ma nella capacità di mettere in pratica i comportamenti richiesti. In alcuni casi, specie all'estero, tale possibilità è assolta da un singolo operatore; altre volte, e in particolar modo in Italia, la qualità richiede l'intero processo.

Come accennato, tuttavia, la qualità richiede non solo l'esserci ma anche la ne-

cessità di essere riconoscibile. A questo scopo rispondono le attestazioni e le certificazioni, che provengono da parti in causa (autodichiarazioni), da parti seconde (dichiarazioni di conformità) o parti terze (certificazione vera e propria, riservata) e che intendono aumentare la fiducia del consumatore evidenziando che la qualità non è attribuita riferendosi ai propri criteri ma a quelli di una norma di qualità. Non ha infatti senso parlare di qualità senza un termine di confronto. Il rapporto tra normazione di qualità e di certificazione tende troppo spesso a essere confuso. I ruoli svolti sono però molto diversi, così come le origini e le funzioni. La normazione di qualità è un processo volontario e democratico, multi-partecipato, che intende garantire agli utenti che il servizio di pianificazione risponde a uno standard qualitativo; la certificazione, diversamente, garantisce, come esito di controlli sistematici, rigorosi, professionali e indipendenti, che il servizio finale risponde ai requisiti che la norma ha sancito.

In senso tecnico, dunque, **può esservi qualità senza certificazione ma non certificazione senza qualità**.

La certificazione, inoltre, deve essere fornita da Organismi chiamati a valutare la conformità ed è pertanto una attività riservata. Gli organismi di certificazione, a loro volta, hanno in ogni Stato un Ente pubblico presso il quale devono essere accreditati. In Italia questo ruolo è svolto da **ACCREDIA** – Sistema italiano di accreditamento, Ente nazionale per l'accreditamento degli Organismi di certificazione e ispezione e





**Un fenomeno recente: la certificazione UNI ISO. La prima è stata conseguita nel giugno del 2011**

dei Laboratori di prova. Esistono, come accennato, forme diverse dalla certificazione, che possono essere adoperate per offrire ai risparmiatori garanzie di qualità senza necessariamente doversi certificare. Sono, queste, forme più leggere di garanzia, sebbene implicino forti assunzioni di responsabilità.

Tra queste, la dichiarazione di conformità, che può essere redatta dallo stesso soggetto che intende offrire qualità (autodichiarazione) o da parti seconde (ad esempio, associazioni dei consumatori o fruitori del servizio). In termini tecnici, si definisce "dichiarazione" (da non confondersi con "certificazione") ogni documento di attestazione rilasciata da un qualsiasi organismo che non sia un organismo di certificazione terzo indipendente.

**RICONOSCERE E SELEZIONARE IL PIANIFICATORE DI QUALITÀ**

La certificazione di qualità relativa alla pianificazione (UNI ISO 22222:2008 e UNI/TS 11348:2010) è un fenomeno molto recente. La prima certificazione di qualità è stata infatti conseguita in giugno 2011. Nel resto del mondo, le esperienze più significative sono quelle di Regno Unito, Austria, Francia e, naturalmente, Stati Uniti. È di particolare valore, tuttavia, l'attenzione con la quale l'OCSE, da un lato, e associazioni dei consumatori, dall'altro, vedono nella pianificazione di qualità una strada necessaria per fornire supporti ai cittadini nell'epoca del welfare residuale.

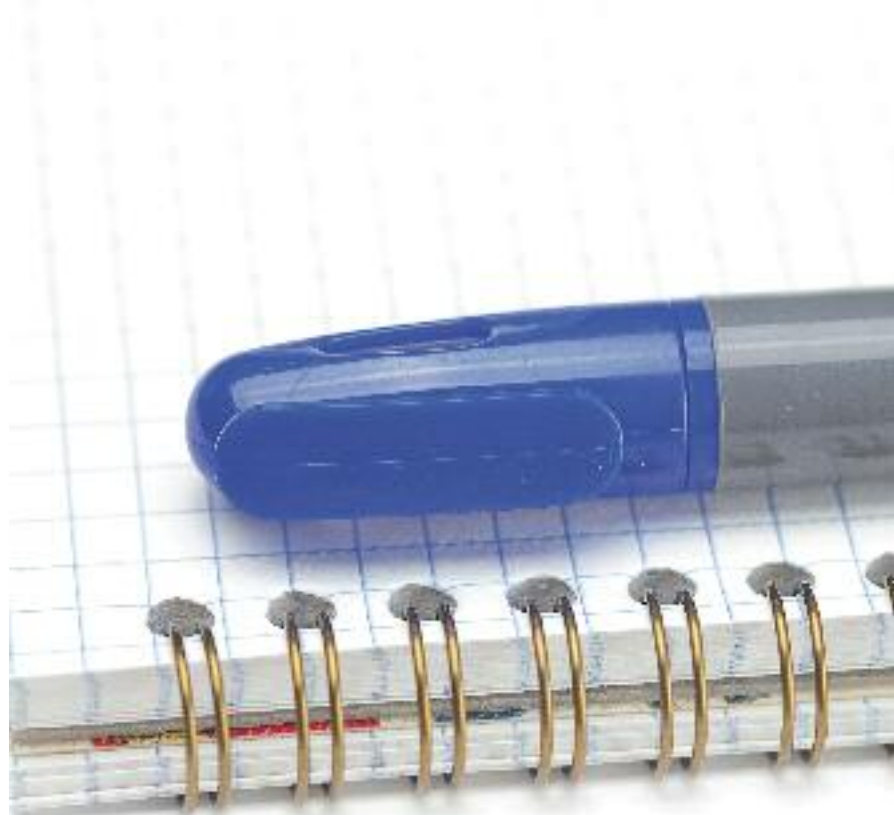
In Italia, la necessità di rendere la qualità diffusa ed effettiva ha generato un lavoro presso UNI che ancora non ha avuto termine e che ha generato una serie di norme nazionali e rapporti tecnici capaci di abbinarsi alle norme originarie completandole e rendendole coerenti con lo stato del mercato e le necessità dei cittadini.

Questo lavoro ha prodotto, tra l'altro, la **prima norma di qualità sull'educazione finanziaria** (UNI 11402:2011) ed il **rapporto tecnico** (UNI 11403:2011) sulla scelta del pianificatore. Lo scopo di questa normazione è evidente: agire, contemporaneamente, sulla consapevolezza dei consumatori e sulla qualità dell'offerta di servizi da parte dei pianificatori. Di seguito ci dedichiamo, in particolare, alle linee guida per la scelta del pianificatore, perché selezionare chi ci affiancherà nella nostra vita economica è attività nuova, inconsueta, rilevante in termini di esiti.

**COME SCEGLIERE CHI: ISTRUZIONI PER L'USO**

La scelta del pianificatore è un processo di selezione non dissimile da quanto accade laddove si sceglie un medico o un legale. Il tema tuttavia è reso più complesso dall'assenza di definizione di ruolo, che richiede cure molto maggiori di quelle seguite per ruoli professionali già affermati. Più semplicemente, se un medico si occupa di malattie vascolari, è scritto nella sua specializzazione ed è chiaro sin dall'inizio. Di cosa, realmente, si occupi (o non occupi) un pianificatore, invece, non è così evidente.

Per questo, in molti Paesi si sono elaborate guide indirizzate ai consumatori, volte proprio a facilitare il processo di selezione del proprio consulente. Le guide, naturalmente, prendono atto dell'importanza di avere un operatore professionale al proprio fianco e, mentre descrivono i passi da fare per scegliere chi fa al nostro caso, educano anche il cit-



tadino a comportamenti conseguenti.

Così, ad esempio, si invita il cittadino a comprendere bene la divisione dei ruoli e delle responsabilità e fare la propria parte del lavoro, iniziando dalla individuazione dei propri obiettivi di vita, che certo non possono essere definiti dal pianificatore.

Al contempo, si evidenzia che il pianificatore debba essere messo in grado di poter lavorare, e che pertanto bisogna fornirgli tutte le evidenze che lo aiutino a capire redditi, consumi, attività, passività, posizioni pensionistiche. Andare dal medico senza portare gli ultimi esami del sangue o le radiografie sarebbe illogico. La stessa, se non maggior cura, è richiesta laddove si tratti di curare la nostra salute finanziaria. Si insegna, pertanto, ai consumatori a preparare l'incontro, avere atteggiamento costruttivo, ma anche a diffidare di chi ci parla solo di prodotti e mercati e non di noi.

La parte preponderante delle **guide alla scelta del pianificatore**, che stata oggetto del lavoro del gruppo italiano presso l'UNI, è dedicata ai criteri con i quali il pianificatore viene scelto.

In sintesi, le aree di indagine consigliate sono due: la prima riguarda il pianificatore in sé, ed è volta a comprendere se il ruolo, le esperienze, le competenze sono coerenti con quanto ci attendiamo. Con l'avvertenza che nulla è migliore o peggiore, giusto o sbagliato: la verifica non serve a capire se il pianificatore è il migliore o il peggiore (rispetto a cosa?) ma se è quello giusto per noi.

La seconda area di indagine riguarda, invece, il servizio, e aiuta il consumatore a capire se il pianificatore è complessivo o specialista, e se è in grado di affrontare compiti e sfide per i quali ne è richiesta l'attività.

#### **IL PIANIFICATORE: PER CHI LAVORA, COME, COSA SA**

La selezione relativa al profilo del pianificatore dovrebbe esaminare le seguenti aree:

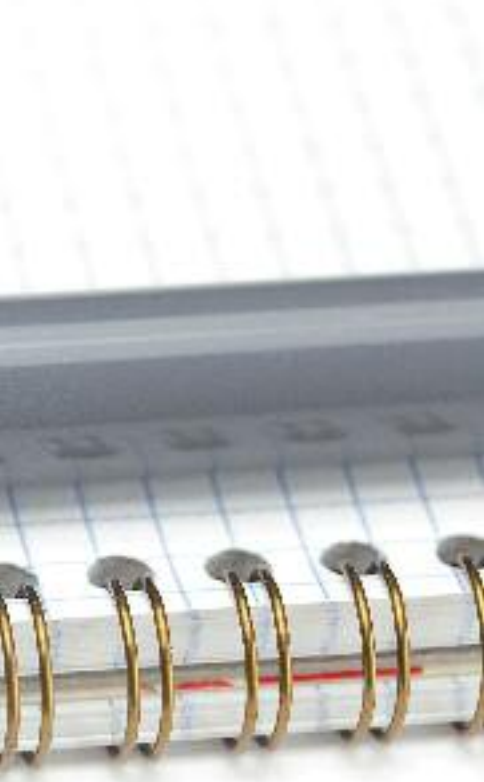
**1) il ruolo organizzativo**, ossia se il consulente opera da solo, per una società, in collaborazione con altri operatori e, nel caso in cui operi per una società, quali sono le caratteristiche salienti e le specializzazioni. Come accennammo, nulla è meglio o peggio. Così, ad esempio, se da un lato la mancata appartenenza a una impresa potrebbe essere indice di un buon grado di indipendenza, dall'altro l'essere "soli" potrebbe implicare minori investimenti in qualità, ossia in aggiornamento, cultura, strumenti e tecnologie necessarie per effettuare l'attività consulenziale;

**2) le esperienze**, che dovrebbero essere descritte in un curriculum; le esperienze comprendono il numero di anni di lavoro nel mondo della consulenza, i tipi di utente con i quali si confronta (per capire se è abituato o meno a confrontarsi con problemi simili ai nostri), le esperienze professionali passate. È bene poi richiedere eventuali attestazioni professionali obbligatorie quali iscrizione ad albi (oltre a quelli prescritti dalla legge, sui quali non bisogna mai essere approssimativi), ordini e registri, e come il pianificatore acquisisce e aggiorna le conoscenze necessarie per offrire attività consulenziali;

**3) l'approccio teorico alla base del metodo di lavoro** e quali aree di responsabilità professionale sono ad esse collegate (chi è responsabile di cosa). Quest'area di valutazione, in particolare, ci serve a capire se il consulente fa riferimento a metodi propri, se è portatore di modelli e metodi della società mandante, e se i consigli che ci fornisce derivano, ad esempio, da metodi previsionali, analisi statistiche etc., e che questi sono suoi o di altri soggetti (gestori, consulenti etc.). È bene, in sostanza, capire la fonte delle analisi e delle proposte e la loro scientificità. Nonché il grado di autonomia professionale, che si sostanzia nella responsabilità dell'operatore;

**4) il riferimento a percorsi di qualità** propri o condivisi dalla comunità internazionale e nazionale e a quale tipo di standard di qualità si conforma. Qui, naturalmente, sarà senz'altro da privilegiare l'operatore che investe tempo ed energie nell'ottenere attestazioni e certificazioni qualificanti.

**La selezione del financial planner dovrebbe esaminare quattro aree: ruolo organizzativo, esperienze, approccio teorico e percorsi di qualità**



### IL PIANIFICATORE: DI COSA SI OCCUPA E COSA FA

La prima attenzione relativa all'area di indagine "servizio" è rivolta a capire se il consulente-pianificatore cui ci si rivolge ha a riferimento il modello di servizio "comprehensive" richiesto dalle norme di qualità o se ci troviamo dinanzi a un consulente che svolge un servizio parziale.

Il servizio complessivo e integrato è capace di accompagnare l'utente nelle varie fasi ed esigenze del ciclo di vita (protezione, indebitamento, risparmio, previdenza pensionistica...) e opera seguendo un percorso consulenziale composto da sei

fasi, più volte citate. È tuttavia possibile anche rivolgerci a operatori specialisti, sia dal punto di vista dell'area di contenuto (pensione o investimento o indebitamento) sia da quello delle fasi di lavoro.

A titolo esemplificativo, è del tutto possibile che il consumatore desideri un supporto limitato alla sola definizione dei suoi obiettivi di investimento, che poi soddisferà con altro operatore, oppure semplicemente che richieda una stima dell'esito dell'ultima riforma pensionistica sul suo assegno vitalizio atteso.

Questi tipi di servizio, che non caratterizzano l'attività del consulente come pianificazione di qualità a norma, sono tuttavia possibilità di servizi parziali che possono essere richieste dal cittadino, ben sapendo che solo una pianificazione complessiva lo mette al riparo da inefficienze, sovrapposizioni, aree di scopertura.

### LA STRADA DELLA QUALITÀ

La qualità della consulenza era una sfida, che si è pian piano trasformata in **una potente opportunità di sviluppo**. La qualità, infatti, da un lato contribuisce a ricostruire la fiducia dei consumatori, dall'altro è fattore motivante per gli operatori che non si riconoscono in un ruolo professionale troppo dipendente da fenomeni esterni e poco dalle proprie capacità.

Inoltre, il grande passaggio dal dominio finanziario (o assicurativo) a quello sociale apre nuove strade allo sviluppo, anche quantitativo, della professione.

Pensiamo, in particolare, ai ragazzi che oggi non sviluppano le proprie potenzialità e i propri studi, costretti in ruoli e compiti al di sotto delle loro possibilità, e che potrebbero trovare nell'educazione finanziaria dei cittadini e nella pianificazione di qualità nuove opportunità professionali, date da ruoli di grande contenuto scientifico e valore sociale. Il pianificatore di qualità è chiamato a ricostruire sicurezza e ricchezza alle famiglie.

Ed è al centro delle politiche sociali e delle nuove sfide di welfare mix.

L'importanza dell'attribuzione di qualità da parte delle istituzioni sovranazionali e delle associazioni dei consumatori, in questo senso, è indice di una necessità condivisa a livello internazionale. Da rammentare, peraltro, che nel Regno Unito si è proceduto, per due volte, a **stimolare le certificazioni di qualità** con incentivazioni economiche per gli operatori che intendevano percorrere la strada della qualità. Attendarsi qualcosa del genere anche in Italia, forse, non è utopia.

Nel Regno Unito  
sono  
previsti  
incentivi economici  
per conseguire  
le certificazioni  
di qualità.  
In Italia...

