

XI° Congresso Nazionale Attuari

***Verso le credenziali della CGA (CERA Global Association):
sviluppo del progetto formativo per l'attuario nell'ERM
framework***

Vincenzo Urciuoli

Già tante argomentazioni fondamentali, dal punto di vista di noi A (Attuari), sull'ERM (Enterprise Risk Management) sono state sviluppate in questo nostro XI° Congresso Nazionale; cercherò di stare sulla scia, sia pure solo in una dimensione narrativa.

Prima però, consentimi una premessa che aiuti a lasciar capire il perché parlo ancora oggi in questo modo, con soddisfazione, di ERM ed insieme anche delle condizioni di contesto di un lungo percorso, talvolta sotto traccia, frammentato, e comunque quasi del tutto personale, che ora appare ai più un naturale sbocco degli skills di noi A, che ora va, benchè molto gradualmente, approdando pure nel nostro Paese verso le worldwide credentials CERA (nelle sue quattro diverse declinazioni : Certified Enterprise Risk Actuary ,Chartered Enterprise Risk Actuary, ,Certified Enterprise Risk Analyst, Chartered Enterprise Risk Analyst). Allora, quando iniziai ad avvicinarmi alle propaggini dell'ERM, al control cycle del Risk Management codificato nella sigla IMMMR (Identification, Measurement, Management, Monitoring, Reporting), si era sul finire degli anni ottanta, in ambito accademico, quello "di area attuariale" ovviamente, era un vero salto nel buio occuparsene, scriverne ; a me costarono non pochi

rimbrotti,diffidenze se non proprio avversità e protrate sconfitte.

Siamo stati (dico siamo perché nella prova di trattazione e pubblicazione che ne venne svolta vi fu il pieno apporto e propulsivo coinvolgimento del nostro attuale presidente del CNA (Consiglio Nazionale degli Attuari)) tanto “frenati”, in qualche modo indotti a pensare alla rappresentazione che ne davamo come di invadenza, o addirittura di contrasto alle più canoniche discipline della scienza/tecnica attuariale, che quando ci siamo posti l’idea di ricomporre in un quadro che esplicitamente puntasse ad una visione, sistemica, integrata, olistica del tradizionale RM (Risk Management), smarrendo l’intuizione, ci siamo fermati sulla baluginante linea dell’uscio E come s’usa dire: nel vuoto passa ogni cosa e purtroppo con esso anche i ns giovani entusiasmi ed il connesso tentativo di contagio delle idee volto alle leve dell’allora futuro. Senza volersi innalzare a precursori di alcunchè, questo è il vero, non narcisistico, rimpianto. Forse c’era troppa precocità nel voler togliere polvere alla perdurante classicità, alla trasmissione affettiva, del sapere dei ns maestri; l’accostamento a queste tematiche suonava eretico, antinomia, di certo non propriava l’attenuasi del “niet accademico” intriso della propria hybris.

Il riemergere del mio interesse, il rinnovarsi della mia curiosità intellettualmente militante, le letture e le ricerche spalacate sull’orizzonte dell’ERM, sollecitate prima da una mia timida frequentazione della mecca delle Università : Boston sempre a me tanto vicina e poi ancora nel corso dei mie due ultimi anni sabatici, dove l’attenzione agli studi, alle tesi sull’ERM assiduamente andavano sempre più affiorando, mi han portato a chiedere perché anche sul fronte

professionale nel ns Paese fossimo in tema al palo,oltre che sul piano della formazione elargita nei corsi di laurea specialistica allora, magistrale ora. Eppure da tempo v'era stata piena effervescenza nella comunità attuariale mondiale,cioè a partire da almeno circa dieci anni fa quando l'Enterprise and financial risks committee dell'IAA (International Actuarial Association) ne pose le basi; e a seguire,nel filone progettuale, con l'ideazione di uno specifico syllabus sotto la determinante guida di Harry Panjer,nonchè delle condizioni per la recognition di apposite credenziali ,a scala mondiale, sotto la guida esperta dell'australiano Fred Rowley,ambedue su mandato di otto associazioni, con prima animatrice, capofila, la statunitense SOA (Society of Actuaries) ed insieme la CAS (Casualty actuarial society), le anglosassoni Faculty of Actuaries e Institute of Actuaries , The Institute of Actuaries of Australia ,il Canadian Institute of Actuaries, l'Actuarial Society of South Africa ed il messicano Colegio nacional de Actuarios. Il tutto poi s'è tradotto in un fondamentale step, per le credenziali globali di cui ora ci stiamo occupando,rappresentato dal Global Enterprise Risk Management Designation Recognition Treaty ,firmato nel novembre del 2009 oltre che dalle suddette otto associazioni anche da:Svenska Aktuarieföreningen ,Deutsche Aktuarvereinigung e.V, Institute des Actuaries , Israel Association of Actuaries ,Institute of Actuaries of Japan , Het Actuarieel Genootschap , oggi in buona parte nello status di Award Signatories, come altre associazioni che sono andate via via aggiungendosi (vedasi quelle di Danimarca, Svizzera, India, Taipei), cui noi attualmente aspiriamo.

Ma dell' attuale tendere,qui da noi, a questo status riprenderemo a dire più oltre.

Faremo un po' d'ordine nella cronologia del ns iter verso le dette credenziali, non senza prima aver indicato quali siano le risposte che alcuni di noi siamo andati sostenendo circa il ritardo con cui il ns professional body arriverà,presumibilmente, al traguardo CERA .

Trovandoci per queste ns attività congressuali a Bologna , la città dell'alma mater studiorum ,la più antica Università d'Europa, si dice la prima Università del mondo occidentale, la città cui è intestato il Bologna Process 2020,dell' European Higher Education Area,dell'Europa della Conoscenza, non possiamo non iniziare dai limiti di una formazione,qui da noi,dal taglio per lo più prettamente accademico ,con tutti i suoi riti e formalismi nella trasmissione dall'alfa all'omega del sapere anche specialistico. Troppo spesso capita ancora oggi che si tenga lontano l'obiettivo di alimentare appropriate competenze , skills caratterizzati,in una i motori per il cambiamento.E' sempre sotto tono l'ottica di una complessità che va verso segmentazioni delle competenze capaci di leggere i codici del business,di interpretare e trarre le conseguenze operative sul piano del problem solving, del decision making. Talvolta, si ha la netta impressione che non si voglia parlare il lessico dei ns tempi, delle problematiche poste a tappeto dalla contemporaneità. A volte è come se fossimo,facendo le dovute proporzioni, ancora allo stadio progettuale dell'ENIAC a Philadelphia ,risalente a poco più di un anno e mezzo prima che io venissi al mondo. Eppure la potenza di quello che è il progenitore dei computer e più in generale degli attuali smartdevices , all'epoca obeso per ben 30 tons,dal peso,si è calcolato,pari circa a ben sei elefanti, è ben noto che oggi la si ritrova in un chip dalle dimensioni di poco più di un odierno tramontante francobollo.

Talvolta pare proprio che ancora non sia giunta nelle aule dedicate alla formazione universitaria , l'universale messaggio dei pundit : *"It's incumbent on us to help students remove their blinders, and expose them to the world of possibilities in career choices."*

Eppure,stando alle cose più strettamente proprie della ns formazione,anche nelle versioni più datate delle GUIDELINES del CORE SYLLABUS FOR ACTUARIAL TRAINING IN EUROPE,quello dell'AAE (Actuarial Association of Europe) per intenderci,cui ispiriamo,o avremmo dovuto in taluni casi, i ns corsi elettivi,tra le tante altre importanti cose è stato sempre detto esplicitamente ai p. 16 ("*...to consider wider types of risk...*") e 17 ("*It is important that student actuaries are aware of the business environment in which they will be working.*").

Ma non possono bastare le resistenze, volontarie o no che siano state o che siano, le carenze ,le opacità,del retroterra della formazione di base a spiegarci il perché si arrivi con così grande ritardo al CERA,il perché non siamo stati nella compagine delle prime su richiamate signatories del Treaty,ancorchè tra di esse s'annoverassero associazioni con ben poca di storia rispetto al ns IIA (Istituto Italiano degli Attuari), da tempi lontani e tuttora unica associazione con full membership nell'IAA stesso .

Disattenzione,sottovalutazione ,chiusura alle prospettive più ampie del mercato ,distacco rispetto alle cose della

professione, indipendentemente da discorsi gerarchici ? Forse, senza voler oscurare sedimentazioni lontane, le comode riserve di legge hanno impigrito chi avrebbe dovuto nei corpi professionali, rafforzando invece l'attaccamento alle più tradizionali aree dell'attuariato nostrano? Oppure ci si deve appellare alle solite carenze di risorse umane e materiali? O ancora alla governance della professione che non si è fatta all'epoca, prontamente, carico del nuovo che andava emergendo ed aver lasciato al ns IIA (incombenze proprie dell'Ordine ,perpetuando così la ns lontananza, se non proprio assenza, dagli scenari della professione mondiale, anche quando l'IAA stesso ha cambiato pelle? Sì, per quello che serve alla ns storia, forse, è tutto questo, ne è il combinato disposto degli eventi.

Peraltro già otto anni fa, nell'AFIR (Actuarial Approach for Financial Risks) ospitato a RM sotto l'egida proprio dell'IIA, Harry Panjer tanto ci aveva detto di questo progetto sull'ERM che era oramai più che in fieri ,che andava prendendo corpo in seno all'IAA; uno speech in tema ancora una volta forte ed incisivo il suo. Nel richiamo in apertura da lui stesso fatto delle celebri parole di Frank Redington ,e che spesso capita che vengano salutarmente ricordate non solo ai nostri studenti: "*The briefest glance at the past tells us one fundamental actuarial lesson, that our strength lies in no way at all in the infallibility of our forecasts; it lies in our power to measure and deal with our own fallibility, to face and assess our own uncertainty.*" veniva racchiusa l'essenza della frontiera da esplorare.

Ma anche di questa occasione non ne è stato colto tempestivamente il momentum.

Tuttavia, ora certi passaggi cruciali sono stati portati a compimento, mi riferisco agli accordi tra O. ed IIA tra l'altro

di unitarietà nella gestione e nella rappresentanza in sede di AAE ed IAA. Importa ora che si viaggi, come si sta facendo, all'unisono verso la meta, recuperando il tempo perduto.

L'evidente effetto della mobilità incoming e outgoing delle ns interne governance , lascia ben sperare.

A questo proposito lasciatemi fare solo una parrossistica battuta: in fondo c'è voluto meno di un decimo del tempo che è stato necessario per avere concreta conferma delle onde gravitazionali di eisteiniana memoria! Forse perché queste ns due realtà non sono state mai due buchi neri?

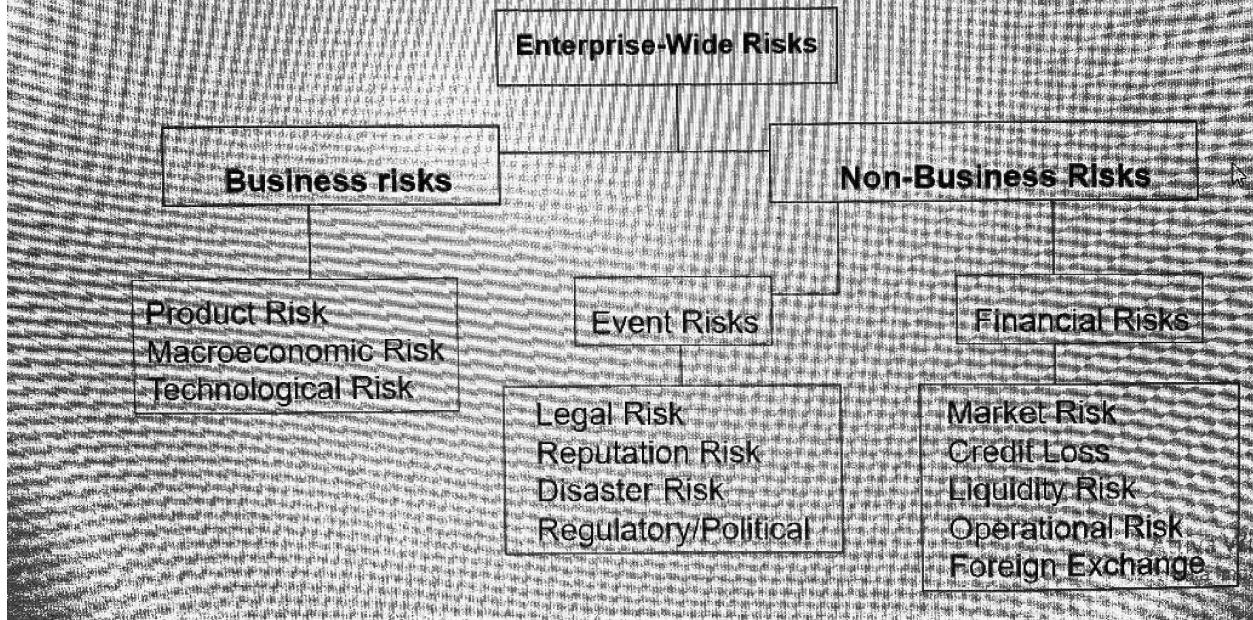
Boutade a parte, volendo proseguire nel ns ragionamento/ricostruzione, constatiamo pure che a scuotere e muovere gli eventi, come in altri campi, è fortunatamente venuta l'Europa anche in quello dei ns interessi, elettivi e/o contigui/affini, con Basel e di conseguenza SII e quindi con la loro attuazione normativa e poi applicativa attraverso i regulators. E tutto è cambiato.

E da qui v'è stato un intenso succedersi di argomentazioni e metriche ad es. in tema di:

rischio di credito, (vedasi la materializzazione sotto forma di sofferenze e npl, i non performing loans, in particolare nelle banche commerciali); rischio di mercato, di controparte tipico dei contingent claim e di titoli illiquidi, e rischio legale (vedasi la pesantezza delle spese per le litigation nelle grandi banche d'affari dei paesi avanzati), rischio di business, operativo, strategico, etc.

Al proposito e solo a titolo esemplificativo riportiamo di seguito una delle tavole illustrate dal Panjer nel già ricordato AFIR del 2008:

Taxonomy of Risk (any enterprise)



Annotiamo pure che S&P,MOODys, FICHT,insomma un po' tutte le agenzie di rating più note, pongono l'ERM tra i key pillars nell'assessment delle istituzioni finanziarie e non.

Si creano così stabilmente nuovi fabbisogni,nuove identità, professionali,si disvelano potenzialità ed opportunità anche per chi come gli Attuari,spesso invisibili ai più ,ora divengono palmari anche ai cosiddetti “buyers of ERM services”.

Si scopre che l' Attuario può essere ivi competitivo ,se non eccellere.

Last but not least, in questa accelerazione,finalmente, della ns permeabilità professionale, a contribuire ,a trovare quel

passo necessario a convergere verso nuovi alti profili del campo d'azione professionale dei ns A., e quindi anche nell'ERM,va considerato il ruolo esercitato dalla caduta delle riserve di legge,il fatto che funzioni che si pensava dovessero toccare di default all'Attuario (v. funzione attuariale in SII ex D.E. 2009/138/CE) non fosse meccanico,nonchè il pronto,intelligente, cambio di rotta in seno all'O. a partire dalla penultima consiliatura ,senza che questo abbia indotto alcuno dei ns iscritti alla disappartenenza. Né, non si può non coniugare a ciò ancora l'avvistarsi della saturazione occupazionale in ambito assicurativo e previdenziale,e nel contempo la crescita nelle ns università delle nuove generazioni che,spinte forse anche dal convivere da vicino con il mood dell'epoca delle crisi ,dei tassi bassi, della volatiltà dei mercati,dei rapporti del market adverse change, dell'instabilità geo-politica e socio-economica, si iscrivono ai ns corsi elettivi o a quelli per certi versi contigui, visto che comunque danno accesso agli EdS per l'esercizio della ns professione.

Laddove non si cogliesse appieno l'opportunità,quando tutto è inesorabilmente global & local , continuando a vivere in apparente splendido isolamento sulle aree canonizzate della ns professione di sempre,a mio parere e non solo,ci troveremmo a cedere primo o poi il passo anche su questo fronte agli interlopers,se non addirittura destinati ad essere fagocitati.

Il cambiamento nelle ultime consiliature della policy della ns professione in tale direzione lascia spazio quanto meno all'ottimismo della volontà. E proprio in ragione di questo rinnovato entroterra ha potuto il ns progetto dispiegarsi verso le credenziali CERA, di cui ora cercherò di riprendere

a rappresentarvi i più essenziali connotati già consolidati, ed insieme gli steps tuttora da raggiungere acchè l'accountability del ns O. possa costituire nel Paese un riferimento istituzionalizzato anche per l'ERM.

FASI .Ridotto all'osso possiamo dire che il voluminoso ed accurato Treaty su richiamato definisce il framework entro cui le associazioni attuariali firmatarie devono collaborativamente muoversi, promuovere,diffondere ,per dare autorevolezza all'intero impianto, alle worldwide credentials CERA,ponendo grande attenzione alla qualità del piano formativo,dettagliandone i learning objectives,i course objectives e requirements, a base standard comune da cui poter eventualmente espandere i curricula,nonchè le modalità d'esame,di evaluation, di accreditamento,di eleggibilità.

La CGA,ovvero la CERA Global Association, in buona sostanza,è l'organizzazione internazionale cui è affidata la promozione e gestione di CERA credential worldwide .

Il primo passo è stato l' application al CGA per divenire Acceding Party,status nei mesi scorsi riconosciuto al ns IIA (insieme alle analoghe associazioni di Austria,Belgio,Croazia e Finlandia),primo effetto soprattutto dell'interagire del processo di unificazione già avanti accennato.

Il passaggio immediatamente successivo,ed è ciò sul quale siamo stati impegnati fino agli ultimi giorni, è l'Application per essere designati Award Signatory (AS),fase ben più complessa dovendo operare in particolare scelte non facili in tema di AEP (Accredited Education Provider),oltre che verifiche della legittimità della designazione CERA da parte

dell'O., nonché del copyright, trademark, logo, del CERA stesso.

Tra l'altro ogni AS association è chiamata a far parte del CGA board.

Per quanto concerne l'AEP ci siamo trovati di fronte ad un bivio: o avvalersi di un AEP già rodato, solidamente in campo, e questo era certamente il caso dell'EAA (European Actuarial Academy) nata, circa dieci anni fa, sotto l'egida delle Actuarial Associations di Germania, Austria, Paesi Bassi e Svizzera, o intradarsi verso una soluzione domestica, certo più irta di ostacoli e forse all'inizio anche troppo ambiziosa. E invece è proprio su quest'ultima che siamo andati cimentandoci nell'ambito di una composita TF CNA IIA portando a termine i lavori non più di un mese fa, accreditando la proposta CISA come nostro AEP.

Solo due parole per chi di voi poco conosce il CISA (*Centro Interuniversitario per le Scienze Attuariali e la gestione dei rischi*), che peraltro è in via di nuovi assetti e denominazione.

Il CISA è stato fondato nel 1992, ex art. 91 del D.P.R. 382/80, dalle tre Università di Firenze, Roma La Sapienza e Trieste presso le quali, erano già attivi i ns corsi di laurea elettivi, o equipollenti, cui hanno succesivamente aderito le principali Università che hanno in vita i corsi di laurea magistrale nelle classi costituenti requisito per l'accesso agli EdS per l'esercizio delle professioni attuariali e tra di queste ricordiamo la "Cattolica del Sacro Cuore", la statale di Milano "Bicocca", quelle del Sannio, della Calabria, nonché le Università di Lecce, di Sassari, di Torino. Il CISA ha sede tradizionalmente presso l'Ateneo di Firenze.

I programmi,il cui dettaglio ritrovate in appendice, sono stati costruiti tenuto conto dei paradigmi esperenziali , nello spirito di quanto ebbe efficacemente a dire Mike Mc Laughlin, autorevole personaggio,oltre che presidente del SOA,in un'epoca (2007) in cui negli USA per la prima volta comparivano le credenziali globali di Chartered Enterprise Risk Analyst (CERA : *“Actuaries should play a major role in assessing,controlling,exploiting,financing and monitoring risks from all sources for organizations in any industry,in any country.”*

Nella ns progetto abbiamo tenuto in conto i tratti determinanti dell'ERM evincibili dalle stesse definizioni che sono andate fiorendo negli anni:

a partire naturalmente da quella prima e basica del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission): *“ERM is a process, ..., applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance of entity objectives.”*;

ed ancor più di alcune di quelle che hanno fatto da battistrada , da preparazione nel mondo attuariale,e tra di queste mi piace ricordare in questa sede, certo quella portata in ambito SOA da James Lam,già implicita nelle sue “Ten predictions of RM” del 2003 :*“ERM... the integrated management of business risk, financial risk, operational risk and risk transfer to maximize a firm's shareholder value.”* ;

e soprattutto quella dettata dalla statunitense CAS : *“ERM is the discipline by which an organization in any industry assesses, controls, exploits, finances and monitors risks from all sources for the purpose of increasing the*

organization's short- and long-term value to its stakeholders."

In definitiva in ogni laddove si voglia, debba, delineare il quantum di incertezza accettabile per creare valore.

In ogni caso la formulazione dei programmi da parte del CISA è tale da rispettare di sicuro, se non proprio sopravanzare, le condizioni della BT's (Bloom's taxonomy) nella sua versione originaria, ove cioè per ognuno dei learning objectives, i cui sei livelli sono espressi dalle key words: Knowledge, Comprehension, Application, Analysis, Synthesis, Evaluation, si caratterizzano i learning outcomes a mezzo opportune forme verbali così come dettagliatamente esplicitate negli ERM Educational Standards di cui alla Schedule A del Treaty, e che qui riportiamo alla lettera. ovvero:

"1. Knowledge: Student recalls or recognizes information, ideas, and principles in the approximate form in which they were previously learned. This may involve the recall of a wide range of material, from specific facts to complete theories, but all that is required is the bringing to mind of the appropriate information. Examples of learning objectives at this level: know common terms, know specific facts, know methods and procedures, know basic concepts.

2. Comprehension: Student translates, comprehends, or interprets information based on prior learning. Comprehension is the ability to grasp the meaning of material. This may be shown by interpreting material (explaining or summarizing), and by estimating future trends (predicting consequences or effects). These learning outcomes go one step beyond the simple remembering of material, and represent the basic or core understanding.

Examples of learning objectives at this level: understand facts and principles, interpret material, interpret numerical data, and translate verbal material to mathematical formulae.

3. Application: Student distinguishes, classifies, and relates the assumptions, hypotheses, evidence, or structure of a statement or question. Application refers to the ability to use learned material in new and concrete situations. This may include the application of such things as rules, methods, concepts, principles, laws, and theories. Learning outcomes in this area require a higher level of understanding than those under comprehension. Examples of learning objectives at this level: apply concepts and principles to new situations, apply laws and theories to practical situations, solve mathematical problems, demonstrate the correct usage of a method or procedure.

4. Analysis: Student breaks down material into components, understands organisational structures and the relationships of parts. Analysis refers to the ability to break down material into its component parts so that its organizational structure may be understood. This may include the identification of parts, analysis of the relationship between parts, and recognition of the organizational principles involved. Learning outcomes here represent a higher intellectual level than comprehension and application because they require an understanding of both the content and the structural form of the material, and the ability to look behind the facts and assumptions. Examples of learning objectives at this level: recognise unstated and implicit assumptions, recognise logical fallacies in reasoning, distinguish between facts and inferences, identify the relevancy of data.

5. Synthesis: Student originates, integrates, and combines ideas. Synthesis is the ability to put parts together to form a new whole. This may involve the production of a unique communication, a plan, or a set of abstract relations (scheme for classifying information). Learning outcomes in this area stress creative behaviours, with major emphasis on the formulation of new patterns or structure.

Examples of learning objectives at this level: ‘propose a plan for ...’, integrate learning from different areas into a plan for solving a problem, ‘formulate a new scheme for ...’.

6. Evaluation: Student appraises, assesses, or critiques on a basis of specific standards and criteria. Evaluation is to do with the ability to judge the value of material for a given purpose. Learning outcomes in this area are highest in the cognitive hierarchy because they contain elements of all the other categories, plus conscious value judgments based on clearly defined criteria. “

Ora abbiamo tutti gli elementi per andare, come si suol dire, in data room; il CGA review panel lavorerà, incaricando un apposito RWG (review working group) che avrà 60 gg per una sorta di due diligence, onde verificare il matching con il Treaty. Sul ns progetto, come su quelle delle altre associazioni, si interviene sia nella fase iniziale che ongoing al fine di un assessment rigoroso: su base annua, una sorta di continuo fit ed proper dell’organizzazione; e ancor più a fondo ogni triennio quasi replicando quella d’inizio; di fatto la completa compliance ai benchmarking del Treaty ed alla sua best practice, anche in termini di cambiamenti, per la maintenance dello status di AS.

Naturalmente chi è interessato ai puntuali dettagli può far riferimento ai chiari factsheet sul website della CGA ed ancor più direttamente al Treaty stesso.

Nel corpo docente impegnato dal CISA v'è il pieno coinvolgimento in pari misura di professionisti e accademici di settore, oltre che di facilitators, o di un attento tutoraggio che dir si voglia. Si darà altresì spazio ad approfondimenti in tema di professionalismo. Su queste basi, nei prossimi mesi, il CISA si finalizzerà attivando sperimentalmente corsi pilota.

Una nuova e più consapevole cultura del rischio è andata via via affermandosi. E poi c'è una prospettiva pressochè incombente di robusto cambio del ns stesso Syllabus basico di riferimento per quanto già si intravede nell'opera delle TF operanti per l'education dell'IAA in un indirizzo reso esplicito dal richiamarsi al "less rote-learning and more critical thinking" enfatizzato in un articolo dell'Economist di poco più di due anni fa (gennaio 2014), oltre che dal rifarsi al modello dei learning objectives fondati su una rivisitazione a due dimensioni dell'originaria BT (knowledge dimension, cognitive process dimension).

Vanno così mutando strutturalmente i ns Syllabi.

Va passando sempre di più nell'evoluzione del mondo attuariale la convinzione di quanto venne annotato sul The actuary magazine (vol 11, issue 1) del SOA di circa due anni fa: "from helping the world better understand risk to playing a leading role in an organization's risk management".

Bisogna, però, fare velocemente, non più lente trasformazioni, va ritariato il baricentro delle ns core competencies, qui va mostrata la full actuarial efficiency, anche perché il campo è presidiato da altri global

players ,veri e propri giganti del settore ed in primis la GARP (Global Association of Risk Professionals) che rilascia le credenziali sia del certified Financial Risk Manager (note sotto l'acronimo di FRM) , sia dell' ERP (Energy Risk Professional),oltre che di una sua costola ,meno presente sul ns mercato ,la PRMIA (Professional Risk Managers' International Association) che rilascia il certificato professionale noto sotto l'acronimo di PRM (Professional Risk Manager). Tanto per avere un'idea qui parliamo di più di un paio di centomila professionals & academics che popolano il mondo di queste organizzazioni nate circa 20 anni fa.

Qualcuno potrà dire che gli FRMs sono indirizzati essenzialmente ai rischi finanziari e al più classico RM,ma questo era vero un tempo, guardando oggi ai loro programmi,ai loro piani formativi, più recentemente, alle loro iniziative, al loro CPD (Continuing Professional Development),alla dimensione esperenziale,ai textbooks di riferimento, ai codici di ethics e di condotta professionale, è evidente che di strada ne hanno fatta e non sono più così lontani,tendono a convegere sui ns tools,metriche, modellizzazioni,metodologie,e quant'altro. E lì le risorse sono ingenti!

Ora, io per primo, sono conscio di quanto ci sia da fare, di quanto non sia risolutivo lo storytelling che qui ho configurato,quante siano le difficoltà e gli ostacoli da superare per essere community driven ,e quanto complesso sia l'intero processo di affermazione in questo campo dei ns skills;so che la reputazione,l'accountability, ha bisogno di orizzonti lunghi per essere consolidata e

riconosciuta,tuttavia non starà più a noi l'azione del mettere a fattor comune.

Questa prospettiva dell'ERM è troppo importante,direi linfa vitale, per una professione come la ns, che non vuole. né può ,essere più di nicchia,per certi versi elitist,perché le ns nuove generazioni,quella cosiddetta X e quella dei millennials ,così numerosamente qui presenti,non abbraccino la causa,non ne guidino l'innovazione, e ne portino dinamicamente la constituency a compimento.Non è una " call to arms",ma,spero,un passaggio di testimone non effimero.

A loro alcuni di noi,della generazione dei cosiddetti boomers e giù di lì,in fondo abbiamo dedicato e stiamo continuando con grande slancio a dedicare il ns impegno.

Grazie

