

“LA SUA SODDISFAZIONE E’ IL NOSTRO MIGLIOR PREMIO!”

Un piano atteso da tempo quello di UBI, costretto dalla crisi a rimanere a lungo nei cassetti del top management della banca ma che non convince fino in fondo, come un vino che nonostante la parecchia cantina appaia all’assaggio poco strutturato. Questa la nostra opinione ma non solo ... Evidente l’ispirazione a quello di Banca

Intesa, diversa la scelta dei tempi: Intesa è uscita col proprio contemporaneamente alla notizia dell’aumento di capitale, Ubi ha scelto di rischiare i marosi del mercato con l’annuncio della ricapitalizzazione senza il necessario sostegno di un piano industriale, varato a posteriori. Una scelta pagata a duro prezzo sulla quotazione in Borsa.

“Fare piani industriali di una banca è esercizio che piace molto al mercato, appaga i manager e fa imbizzarrire gli analisti. L’attendibilità è, però, pari a quella delle previsioni sull’economia: vicino allo zero”. Sulla scorta di questa frase ripresa dall’articolo di W.R. de Il Sole 24ORE del 19/05/11, pur non essendo Grandi Manager, proviamo a dare una occhiata al nostro per quello che ci riguarda più da vicino. In questo schema riportiamo alcuni eloquenti dati effettivi e previsionali relativi al precedente e all’attuale piano industriale:

in Miliardi di euro	Previsione P.I. (2007-10) al 2010	Risultati 2009	Risultati 2010	Previsione P.I. (2011-13/2015) al 2013	Previsione P.I. (2011-13/2015) al 2015
Utile netto	1,4	0,270	0,172	0,7	1,1
Cost/income	48%	64%*	69,5%	58,8%	49,7%
Impieghi	125	97,98	101,8	110,3	118,5
Raccolta diretta	124	97,26	106,8	114	123,2
Raccolta indiretta	116	78,8	78,1	90,1	98,7
Ricavi	5,0	3,9	3,5	4,2	5,0
Costi operativi	2,46	2,51	2,46	2,5	2,5
Dividendo	Eur 1,30 ad azione	Eur 0,30 ad azione	Eur 0,15 ad azione	Pay out >50% sull’utile	Pay out >50% sull’utile

* ricavato dai dati in tabella

A parte il contenimento dei costi (che bravi!) è evidente come, complice la grave crisi, le previsioni del precedente P.I. siano state ampiamente frustrate, come è altrettanto evidente la volontà di avvicinarsi agli obiettivi del 2010 almeno per il 2015. Volano della crescita di redditività: la **previsione** del rialzo dei tassi della BCE (2,50% nel 2013, 3,25% nel 2015 contro l’attuale 1,25%) traino dell’aumento del margine di interesse, oltre a una azione di *repricing* (i tassi applicati a famiglie e società non finanziarie risulterebbero inferiori alla media del campione ABI) ... e una sostanziale stabilità dei costi (immaginate come) pur in presenza di *“investimenti per 700 milioni di euro in arco piano atti a garantire sviluppo e innovazione”*, in pratica 140 milioni l’anno. Il problema è che la crisi non è ancora alle spalle e già si parla di, in 5 anni, **sestuplicare** gli utili e di restituire agli azionisti i soldi chiesti per l’aumento di capitale (altro che fieno in cascina) grazie ad un *payout* uguale o superiore al 50% degli utili stimati: *“livelli mai raggiunti dalle maggiori banche europee ... 40% la media del decennio”* (la Repubblica 07/05/11). Scarsa comprensione della natura e della portata della crisi o mero strumento di marketing per addolcire la pillola degli aumenti?

Dando una occhiata alle slide, oltre agli obiettivi finanziari si parla di “qualità” come elemento cardine di tutto il piano: Customer Satisfaction, identità di Gruppo tra i dipendenti, percezione a 360° di UBI Banca come “Banca di Qualità”. Poi via con l’esercizio di autostima stile training autogeno: sulle posizioni di mercato, dimensioni, solidità patrimoniale ... Nella slide 15 qualche cenno concreto a semplificazioni di processo. Qualche dubbio nasce spontaneo sui risultati delle interviste relative alla Customer Satisfaction (slide 16), probabilmente fatte ai clienti rimasti piuttosto che a quelli, tanti, che sono andati. Interessante in ambito formativo, nella slide 17, il

concetto della "leva" da 1 a 7 che con la formazione di 2.000 responsabili (tra filiali e Aree territoriali) raggiungerebbe per osmosi 14.000 dipendenti, della serie: formarne 1 per educarne 7...! Finalmente poi un accenno al recupero della figura del Direttore di Filiale. Arriviamo alla slide 29 che riepiloga una serie di iniziative importanti: l'introduzione del nuovo modello distributivo con le Filiali Capofila e quelle Aggregate (già attive da gennaio in BRE, BVC, BRM, BBS) e un piano sportelli che, tra aperture, chiusure e riqualificazioni, dopo l'ecatombe 2009/11 vede la rete sostanzialmente invariata (saldo -10 filiali). Ma ecco la chicca: la formazione di un "battaglione d'assalto" di 700 sviluppatori, su segmenti ad elevato valore, prelevati dal commerciale, che avranno il compito di acquisire 28.000 clienti l'anno (40 a testa, circa uno alla settimana) lasciando i clienti mass, attualmente seguiti, alla "Mass Market Machine", in pratica ai cassieri ... che tra un versamento, un ritiro effetto e un F24 possono anche infilarci una consulenza o una polizza ... magari poi, prima di uscire, una bella spolverata alle scrivanie e una lustrata ai rubinetti ... Viene in mente Lino Banfi nella famosa scenetta col Dott. Tomas in "Vieni avanti cretino" (cercatela su You Tube). Ci permettiamo di ricordare che diventa difficile raggiungere la Customer Satisfaction togliendo i cassieri e mettendo macchinette in filiale o indirizzando un certo tipo di clientela (magari i pensionati abituati alla "popolare") all'uso del Qui UBI. Di questo passo le interviste si risolveranno con il 100% di soddisfazione da parte di quei clienti superstiti che usano solo il web ... ma per quello ci sono già i conti on line. L'identità di Gruppo tra i dipendenti non la si rafforza, o meglio **crea**, con due discorsetti rassicuranti su UBI click, ma con politiche sul personale **attente e vere**. Il modello federale ha visto crescere una "banca dei campanili" all'insegna del *dividi et impera* (**con l'ampio sostegno dei soliti sindacati**): sarebbe ora di passare ad un serio intervento in questo senso a partire dalla omogeneizzazione dei trattamenti in tutto il Gruppo. Ma veniamo all'evoluzione dell'organico della slide 51 che evidenzia, tanto per cambiare, una diminuzione netta di 1.000 risorse in 5 anni (comprese 1.000 nuove assunzioni) e una distribuzione fortemente orientata all'attività commerciale a scapito soprattutto degli operativi di filiale: al pari di Banca Intesa che su 101.000 unità ne individua 3.000 in 3 anni, l'1 % annuo circa. Facendo i conti della serva, se col precedente "svecchiamento" di 500 unità il risparmio a regime era stato di 70 milioni, con questo siamo a quota 140 (più il risparmio sul "rimpiazzo" di altre 1.000 risorse). Forse ci spieghiamo meglio la copertura degli investimenti in *sviluppo e innovazione* accennati precedentemente. Non è specificato però come si effettuerà lo smagrimento. In una intervista all'Eco di Bergamo del 17/05/2011 l'AD, Victor Massiah, ha assicurato *"misure il meno violente possibile, una sostituzione di una persona ogni due uscite nell'ambito del normale turn-over"* e, a partire dal 2014 dice l'Eco, *"accompagnamenti alla pensione"*. Sappiamo bene che i colleghi prossimi alla pensione, e non solo, non vedono l'ora di fuggire da un luogo che non sentono più loro, ma è bene ricordare che sul fondo Euberi è in atto una guerra fredda che non sappiamo quando entrerà in temperatura. Fino ad un accordo sulla questione l'accesso volontario, disdettato da ABI, è improponibile. In una situazione del genere tutto è possibile: circolano già voci di corridoio relative a possibili proposte singole di dimissioni incentivate. In ogni caso, dal nostro punto di vista, ulteriori 1.000 posti di lavoro in meno costituiscono un danno per la comunità.

Le slide finiscono, sempre in stile training autogeno, con la frase ripetuta 6 volte a mo' di rosario motivazionale: *"è possibile tornare a livelli adeguati di redditività ecc ..."*; poi una sfilza di "diplomi da vetrina" e linee guida di responsabilità sociale d'effetto.

Non una parola sui costi del modello federale, della governance duale o sulle consulenze esterne.

Nel frattempo, all'orizzonte ... lontano, ma non si sa mai quanto, dopo le ripetute smentite ufficiali sulla possibilità di una fusione con UBI, il Banco Popolare dà il via ad un grosso piano di riassetto territoriale molto simile a quello già portato a compimento in UBI Banca. Nell'occhio del ciclone: il Credito Bergamasco che andrebbe a ricalcare, grosso modo, la copertura territoriale della Banca Popolare di Bergamo ... casualità o presagio?

C.U.B.-S.A.L.L.C.A. Credito e Assicurazioni

www.sallcacub.org

sallca.cub@sallcacub.org

Sede Legale: Milano - Viale Lombardia 20; tel. 02/70631804; fax 02/70602409

Sede Operativa: Torino - Corso Marconi 34; tel. 011/655897; fax 011-7600582 cicl. In p. 25-5-2011