

VareseNews

Rivoluzione Ubi: “ È nel momento peggiore che si progetta il futuro”

Pubblicato: Venerdì 7 Ottobre 2016



Il roadshow di **Ubi Banca** per la presentazione del piano industriale ha fatto tappa alle Ville Ponti di Varese, a pochi giorni dall'assemblea generale del gruppo bancario prevista per il 14 ottobre. È un momento di svolta epocale per Ubi, perché il piano sancisce il **passaggio da un modello di banca federale a un modello di banca unica** che porterà le **sette banche** fino ad oggi federate (Banca popolare di Bergamo, Banco di Brescia, Banca regionale europea, Banca popolare commercio e industria, Banca popolare di Ancona, Banca Carime e Banca di Valle Canonica) sotto un unico cappello. A metà ottobre è inoltre previsto l'ultimo test di preparazione alla migrazione informatica.

«Non sarà un passaggio indolore» ha sottolineato nella sua introduzione, **Andrea Moltrasio**, presidente del consiglio di sorveglianza. Il piano infatti prevede una drastica razionalizzazione dei costi con la fuoriuscita volontaria netta di **1.650 persone**, a cui se ne aggiungeranno altre **800** tra pensionamenti e “abbandoni”. Alla fine del percorso gli esuberanti saranno **2.750**. Ci sarà anche un **ricambio generazionale** con l'inserimento di **1.100 nuove** persone e un rafforzamento della professionalità e formazione. Quando l'arco di questo piano arriverà a compimento, la nuova Ubi avrà in totale **16mila dipendenti**, 6.750 in meno rispetto al primo aprile 2007, quando fu costituita. Sono le nuove tecnologie, che permettono al cliente l'**operatività “fai da te”** senza bisogno di andare in filiale, ad aver determinato un eccesso di produzione.

La logica del piano industriale – Il presidente del consiglio di gestione, **Letizia Moratti**, nell'illustrare

la logica del piano, ha evidenziato l'importanza dei **fattori di contesto**: l'invecchiamento della popolazione, il calo demografico, il tasso di disoccupazione giovanile, la crescita lenta e la bassa mobilità sociale che crea poca ricchezza. Fattori che impongono **un cambiamento del modello di business**. «La banca – ha detto Moratti – deve essere sempre più un consulente che aiuta a gestire le insicurezze dei privati. Mentre alle imprese che hanno problemi di accesso al credito e di competizione globale occorrono consulenti specialistici che le aiutino in questo percorso. I nostri 250 processi di semplificazione renderanno a loro volta più semplice la vita dei nostri clienti. Non saremo una controparte, ma staremo al loro fianco».

Le macro aree – Il piano prevede, oltre alla semplificazione della governance, anche la creazione di una rete commerciale unica organizzata in **cinque aree territoriali** di riferimento con politiche commerciali omogenee. Le insegne rimarranno le stesse.

I numeri dell'operazione – Poiché a **Victor Massiah**, amministratore delegato di Ubi Banca, non piace «giocare solo in difesa», è partito dagli **investimenti: 540 milioni di euro** di cui **400 a sostegno** dei ricavi. Buona parte di questi (**388 milioni**) saranno destinati all'evoluzione dei servizi (muticanalità integrata), al marketing, alla riduzione del catalogo prodotto di almeno il 30%, puntando su quelli fondamentali, alle nuove piattaforme di interazione per il corporate e il private banking e infine al **restyling delle 500 filiali**. Aspetto quest'ultimo tutt'altro che banale, secondo Massiah. Altri **150 milioni** di euro saranno investiti nelle infrastrutture tra cui quella tecnologica del gruppo.

I risparmi nel loro complesso permetteranno di scendere sotto la soglia dei **2 miliardi di euro di costi (1 miliardo e 982 milioni)**, una riduzione tra il 25% e il 30%. Un bel salto, se si considera che il tetto massimo fu toccato nell'anno del matrimonio di Ubi con **2 miliardi e 650 milioni**. Il costo del credito rimane stabile, non cresce.

Utili da fantascienza – Massiah quando parla degli **utili netti** parla di «risultati che da qui a cinque anni potrebbero apparire fantascientifici». Si passerebbe infatti dai **117 milioni di euro del 2015 agli 874 milioni del 2020**. «Fino a 500 milioni – spiega l'amministratore delegato – la banca ci arriva con le sue gambe. In semestrale sono già stati appostati i 300 milioni dei costi operativi del piano, le rettifiche sui crediti valgono altri **350 milioni, in totale 600 milioni che al netto delle tasse sono 400**. Il 95% dei costi sono già stati scaricati sulla semestrale, quindi da qui in avanti abbiamo un percorso più leggero».

L'incertezza maggiore riguarda i ricavi e le commissioni, la parte più difficile del piano da realizzare. «Sul fronte management siamo cresciuti molto – continua Massiah – più del resto del sistema. Poi c'è una riduzione ulteriore del costo della raccolta. **Ridurremo drasticamente i retail bond**, (alla fine del 2015 erano circa 25 miliardi ndr) che sono sani e mi sarebbe piaciuto tenere, perché secondo le nuove norme in caso di criticità sono utilizzabili a danno del cliente che le ha sottoscritte. Andando sui conti correnti i costi sono radicalmente diversi. Inoltre avremo un risparmio sulla raccolta istituzionale con costi più bassi grazie alla nostra solidità patrimoniale e ci sarà un dividendo in crescita».

Crediti deteriorati in calo – Per la prima volta sono **diminuiti i crediti deteriorati lordi**: passati dal picco di **4,3 miliardi del 2012 ai 2,4 miliardi del 2015**, sono state incrementate le coperture relative e sono aumentati gli impieghi, buone premesse per la redditività futura. «Quest'anno – conclude Massiah – c'è stata un'accelerazione incredibile: si sono dimezzati i nuovi flussi (-47,4%, ndr). Se proiettiamo questa diminuzione sono **3 miliardi in meno di flussi di crediti problematici** che vogliono dir molto per il conto economico. Queste nuove entrate sono la prova provata che nei prossimi 4 anni noi possiamo ridurre il nostro costo del credito. Il mare è ancora in tempesta, il vento è forte e c'è moltissima turbolenza però noi pensiamo che la nostra rotta è compatibile con questo tipo di tempo e che ci può portare in un porto ricco di soddisfazioni con il vostro aiuto».

di **Michele Mancino**

