

## Intervento all'assemblea ordinaria dell'Ubi

## Il profitto tagliato

di Oreste Parise

**Lei ha partecipato all'Assemblea dell'Ubi Banca a Bergamo. Quali sono state le sue impressioni?**

Non è la prima volta che vi partecipo, ma è sempre una grande emozione. Come ha detto Ettore Ongis in assemblea anche una banca ha un'anima costituita da tre pilastri: i soci, i clienti e i dipendenti. Come sindacati siamo molto vigili e spesso esprimiamo critiche nei confronti dell'istituto, ma eventi come questo sono una chiara testimonianza che siamo di fronte a un corpo vivo. La partecipazione di migliaia di soci all'assemblea annuale è una testimonianza della dinamicità della banca e della sua attenzione al territorio.

**Vi sono state, però, anche molti accenti critici in molti degli interventi.**

La banca è una gestione complessa, e l'Ubi lo è in maniera particolare perché ha voluto perseguire un modello federale per assecondare le specificità del territorio, un sistema gestionale che provoca duplicazioni nelle funzioni e ha bisogno di molti e continui miglioramenti. Vi è poi una strategia immediata per il perseguimento di risultati a breve termine poiché qualsiasi segnale negativo ha forte ripercussioni sul mercato borsistico. Bisognerebbe dare una maggiore attenzione al rafforzamento patrimoniale per trovarsi pronto al momento della ripartenza dell'economia.

**È necessario allora individuare un modello di gestione che garantisca un coordinamento delle dinamiche territoriali con una governance meno pletrica.**

Come organizzazione sindacale già nell'ottobre 2010 abbiamo presentato un dettagliato documento programmatico con cui furono segnalate alcune criticità presenti all'interno del gruppo Ubi. Con lo stesso elaborato, forse oggi ancora più attuale, proponevamo anche alcuni interventi da porre in essere per portare a soluzione le criticità evidenziate. Va precisato che alcune tematiche da noi segnalate furono oggetto di un importante accordo sul "clima aziendale", sottoscritto nel novembre 2010, purtroppo ancora oggi non sempre "completamente" applicato in alcune aziende del gruppo. Unità Sindacale che raggruppa due importanti organizzazioni ha voluto, per mio tramite, sottoporre, ai componenti del massimo Organismo deliberante di Ubi, questa analisi, che ha il vantaggio di essere svolta dall'interno, nel rispetto degli attuali modelli gestionali del Gruppo. Questa proposta si focalizza, in particolare, su alcune importanti tematiche che, a maggior ragione in questa particolare e difficile fase, possono costituire la base per un'approfondita riflessione sulle prospettive future di Ubi Banca.

**Può illustrare sinteticamente i punti salienti della vostra proposta?**

Vi sono questioni irrisolte che meritano di essere portate all'attenzione della governance dell'istituto. Mi riferisco, in particolare, a tre temi: il sistema di governance del Gruppo, le politiche e le strategie di sviluppo e il dimensionamento degli organici delle Unità produttive. L'Ubi nasce dalla progressiva aggregazione di entità eterogenee che operavano in contesti molto diversificati e con culture aziendali diverse. In particolare mi riferisco alla Carical che ha fornito la struttura dell'Ubi sul nostro territorio. Il modello federale consentiva di difenderne la specificità in un contesto più moderno e dinamico. Da molti mesi chiedevamo una verifica sulla coerenza del modello duale di governance con un ridimensionamento degli organi societari delle diverse Banche al fine di rendere più efficiente e, soprattutto,



Emilio Contrasto

**Emilio Contrasto**  
rappresentante di Unità sindacale: «Occorre un progetto industriale di largo respiro, capace di garantire una maggiore penetrazione sul mercato ed incentrato soprattutto sulle sinergie da ricavi e non sulle solite ed effimere politiche di contenimento dei costi»

to, coerente il sistema complessivo di governo del Gruppo con il modello federale scelto da Ubi. Credo sia necessario l'avvio di una riflessione sull'opportunità di continuare ad adottare un "modello federale puro" tra le banche e le società del gruppo. Resta tuttora la primaria esigenza di garantire supporto a tutti i territori presidiati e di tener conto delle loro specificità. In questo momento di grande attenzione ai costi, però, diventa "incoerente" un modello caratterizzato dalla presenza di un numero così elevato di organismi e amministratori. Non è solo una questione di costi, ma ha riflessi sulla gestione troppo complessa e, a volte, contraddittoria e lenta.

**Cosa lamentate nella strategia di sviluppo dell'istituto?**

In relazione agli aspetti appena evidenziati nulla è sostanzialmente variato da allora ma, alla luce anche degli avvenimenti di questi ultimi anni, ci domandiamo se non sia giunto il momento di affrontare concretamente le tematiche per tempo segnalate dalla nostra Organizzazione anche al fine di rafforzare l'immagine di un gruppo che si muove con una guida precisa e con una strategia univoca per tutte le aziende, da Nord a Sud. È grave, ad avviso della mia organizzazione, offrire la sponda ad una rappresentazione di Ubi che la descrive come certamente un colosso con grandi potenzialità e prospettive "teoriche" ma in cui le singole Società si muovono come entità autonome e indipendenti, perseguendo - a volte - addirittura strategie "non in linea" con la policy di Gruppo. Sulle politiche e strategie di sviluppo ribadiamo l'esigenza di una svol-

ta, rispetto al passato, da perseguire con un progetto industriale di largo respiro, capace di garantire una maggiore penetrazione sul mercato ed incentrato soprattutto sulle sinergie da ricavi e non sulle solite ed effimere politiche di contenimento dei costi (in primis quelli relativi al personale).

**Un internauta, che si firma Stefano, in un intervento su un forum dichiara che il bilancio è costruito sulle spalle dei dipendenti. il resto è fuffa...**

Vi è una qualche esagerazione, ma è vero che nel piano industriale 2011/2015 hanno trovato spazio ulteriori interventi di riduzione del costo del lavoro e della Rete distributiva, con piani di chiusure sportelli che vanno ben oltre la presunta "necessaria" razionalizzazione della presenza di Ubi Banca sui territori presidiati. In pratica, in assenza di un concreto ed effettivo piano di sviluppo, il Gruppo si è concentrato esclusivamente sull'abbattimento dei costi. La mancanza di un puntuale presidio delle quote di mercato possedute e l'abbandono dei territori serviti costituisce, ancora oggi, una minaccia rispetto alla possibile perdita di consistenti fette di clientela in favore dei competitors.

**Si parla spesso di organici abbondanti e della necessità di ridurre il personale.**

Fin dalla propria nascita, il gruppo Ubi ha scelto di procedere a ripetute manovre di riduzione dei livelli occupazionali, senza tenere conto delle effettive necessità delle filiali e delle varie Unità operative, solo in obbedienza alla citata logica di contenimento dei costi. I ripetuti tagli di Personale hanno, nel brevissimo tempo, consentito l'alleggerimento dei conti economici ma, spesso, a discapito della qualità del servizio offerto alla clientela e, soprattutto, dell'effettiva capacità delle Unità produttive di poter operare lo sviluppo del proprio business sui territori di competenza. A tale grave criticità si sono, poi, aggiunte le disfunzioni nell'applicazione dell'assetto distributivo commerciale di rete, peraltro, più volte modificato nel corso degli ultimi anni e quelle relative ai diversi processi produttivi che spesso hanno evidenziato la mancanza di una comune e chiara linea d'azione tra strutture centrali e di rete.

**Quale strategia per il futuro della banca?**

Dalla nascita del gruppo Ubi sono passati cinque anni caratterizzati da luci e ombre. Ora, facendo tesoro degli errori del passato, la crisi finanziaria ed economica impone scelte immediate e decisive. Riteniamo che proprio nei momenti di maggiore difficoltà diventano necessarie scelte coraggiose e lungimiranti, capaci di agganciare e sfruttare al meglio la ripresa che, come tutti ci auguriamo, presto si sostituirà all'attuale fase recessiva. Occorre una maggiore attenzione verso le imprese sane, da prestare attraverso l'offerta di un'adeguata assistenza - finanziaria ma anche in termini di servizi e consulenza - che tenga conto anche del tessuto sociale e imprenditoriale locale. Particolare importanza assumono soprattutto le aziende medio-piccole che rappresentano un importante e vitale target di riferimento per la rete distributiva del nostro gruppo. In tal senso, il reale rafforzamento dei centri impresa, attraverso il conferimento di una superiore autonomia decisionale e di maggiori risorse umane, diventa uno dei passaggi fondamentali per meglio supportare gli operatori economici. Uguale attenzione, sempre in termini di assistenza e supporto, deve essere dedicata anche alle famiglie e agli enti pubblici. Occorrono anche investimenti nel sociale al fine di riaffermare il ruolo di banca del territorio. L'offerta di maggiore e specifico supporto ai diversi segmenti di clientela, che rappresenta la principale leva per incrementare la competitività sul mercato delle aziende del gruppo, non può prescindere dall'attuazione di politiche commerciali più concorrenziali, di politiche creditizie effettivamente aperte ed a vantaggio di tutti i territori di riferimento delle singole banche rete, dal potenziamento della presenza del marchio Ubi su tutto il territorio nazionale e dal recupero di adeguati livelli occupazionali da realizzare con l'immissione di nuova e stabile forza lavoro.