

Verso l'assemblea: tra Moltrasio, Jannone e Resti confronto sui quesiti chiave scelti dal «Corriere»

«Così vediamo il futuro di Ubi»

Dalla Borsa al caso Masnaga: botta e risposta tra i candidati

Si entra nella settimana decisiva per l'assemblea di Ubi. Sabato alla Fiera i soci eleggeranno il nuovo consiglio di sorveglianza per il quale concorrono tre liste, con Andrea Moltrasio, Giorgio Jannone e Andrea Resti candidati alla presidenza. Nelle ultime settimane si è parlato più di polemiche e veleni che di programmi. Il «Corriere» ha sottoposto a tutti e tre i contendenti le stesse domande in un serrato botta e risposta sul futuro di Ubi.

ALLE PAGINE 4 E 5 **Ravaschio**

Verso l'assemblea

«COSÌ VEDIAMO IL FUTURO DI UBI»

Confronto a distanza sulle domande chiave tra i tre candidati alla guida della banca

Si è arrivati all'ultima settimana prima dell'assemblea di Ubi Banca che sabato alla Fiera riunisce i soci per gli adempimenti statutari, ma soprattutto per un rinnovo del consiglio di sorveglianza che si preannuncia epocale. Scomparso a dicembre il presidente **Corrado Vissolè**, non si ripresenta l'attuale vicepresidente vicario Giuseppe Calvi, e quindi con il nuovo Cds ci saranno sicuramente grandi cambiamenti e avvicendamenti, che si ripercuoteranno anche sul consiglio di gestione che sarà eletto dal futuro consiglio di sorveglianza, considerato che non si ripresenterà il presidente **Emilio Zanetti**. Ma la grande novità è nella stessa elezione del Cds, dato che per la prima volta si presentano alla competizione tre liste in concorrenza. Quella che otterrà il maggior numero di voti avrà complessivamente un numero di

consiglieri di sorveglianza compreso tra i 18 e i 22 su un totale di 23; tra questi il presidente (il capolista) e il vicepresidente (il secondo in lista). La seconda lista per numero di voti avrà, come «lista di minoranza», un numero di consiglieri variabile tra uno (se ottiene meno del 15% dei voti), tre (se ottiene tra il 15% e il 30% dei voti) e cinque (se ottiene più del 30%). La terza lista per numero di voti non avrà rappresentanti.

Negli ultimi tempi il percorso verso l'assemblea è stato caratterizzato da «toni alti», stigmatizzati un po' da tutti, senza però che si riuscisse ad abbassarli. I commenti sono stati dedicati più alle liste degli altri che sui programmi della propria. Negli ultimi giorni, in particolare dopo che si è chiusa la fase di deposito delle liste, ci sono state polemiche,



spesso incrociate, scambi di lettere e controlettere, accuse e addirittura un ricorso giudiziario, a testimonianza dell'alta tensione della vigilia e anche dell'interesse per l'appuntamento. Tutte le liste nel frattempo hanno avuto incontri pubblici o riservati con organizzazioni di categoria o gruppi di interesse. Tutte però rigorosamente da sole. In mancanza di un confronto pubblico, per capire quale potrebbe essere la Ubi del futuro, abbiamo posto singolarmente le stesse domande ai tre capilista, candidati quindi a diventare presidente del consiglio di sorveglianza di Ubi. Due su tre di loro in ogni caso saranno nel prossimo consiglio di sorveglianza dove, è auspicabile, saranno superati i contrasti preassembleari per un'azione comune nell'interesse della banca. Queste le loro risposte — con l'unico vincolo dato loro di una risposta sintetica, quasi un twitter — su temi semplici relativi al programma per la futura Ubi, ma che riguardano l'enorme platea dei portatori d'interesse che gravitano intorno al gruppo, dai dipendenti ai soci, dai clienti al territorio in generale.

Stefano Ravaschio

La grande attesa

Si sta per chiudere la lunga vigilia verso la riunione dei soci, convocata per sabato alla Fiera, che prevede gli adempimenti statutari e la nomina del nuovo consiglio di sorveglianza dell'istituto: un passaggio storico

Il dibattito

Nelle ultime settimane si è creata una forte tensione tra le liste, con scambi di accuse in particolare dopo la conclusione della fase di presentazione delle liste. E i programmi per il futuro sono passati in secondo piano

1 La situazione generale è difficile. Ritenete però che ci siano dei punti critici peculiari nel gruppo Ubi Banca? Quali sono i problemi della banca?

2 Quali sono i principali interventi che proponete nel programma della vostra lista per riuscire a dare una maggiore spinta al gruppo Ubi?

3 Una delle osservazioni ricorrenti riguardo ad Ubi Banca riguarda il costo della governance del gruppo. Quali sono le vostre proposte per ridurlo?

4 Ubi ha abbandonato il sistema tradizionale (Cda e collegio sindacale) per il duale (consiglio di sorveglianza e consiglio di gestione). Qual è la vostra posizione?

5 Ubi Banca è una cooperativa. Perché mantenere questa forma e non trasformarsi in una società per azioni, come sta facendo la Popolare di Milano?

6 Ubi ha una struttura federale basata su una serie di banche reti. In altri gruppi c'è una banca unica o quasi. Si può pensare a fusioni per semplificare la struttura?

7 Ubi, e prima Bpu e prima ancora ~~Popolare di Bergamo~~, hanno pagato ogni anno un dividendo. La cedola però si è ridotta. Come può aumentare?

8 Ubi, come tutto il sistema bancario, ha avuto una pesante caduta delle quotazioni. In che modo pensate si possa avere una risalita del valore?

9 Le imprese lamentano di non riuscire ad ottenere prestiti, le banche rispondono che non c'è domanda. Cosa proponete per rianimare il credito?

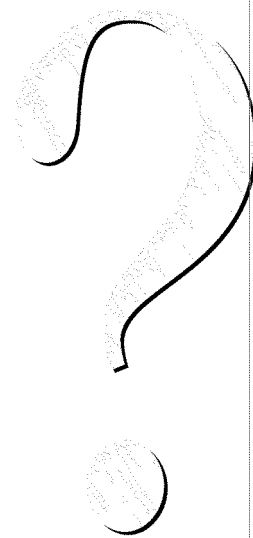
10 La lista di maggioranza può ottenere dai 18 ai 22 consiglieri. Perché avete presentato una lista con un numero diverso da quello che potreste ottenere?

11 Ubi è nata sei anni fa dalla fusione di un gruppo bergamasco e di un gruppo bresciano. Ha ancora senso questa divisione di carattere geografico?

12 Si parla dei lavoratori come le risorse fondamentali del gruppo e la vera ricchezza della banca. Ma in concreto come pensate di valorizzarli?

13 Ubi è diventato il terzo gruppo bancario nazionale. Secondo voi ha bisogno di essere modernizzato? E su quali linee intendete procedere?

14 La vicenda legata all'uscita di Masnaga, direttore generale della ~~Popolare di Bergamo~~, può spostare voti? Cosa vi aspettate dall'assemblea del 20 aprile?



1 Andrea Moltrasio

Bisogna migliorare la redditività del capitale, continuare a semplificare per ridurre i costi di struttura, gestire e mitigare il costo del credito, completare il modello di misurazione del rischio, comunicare con i Piccoli (imprese e risparmiatori) e con i collaboratori della banca.

Giorgio Jannone

In un contesto di crisi le responsabilità di una banca sono ancora più grandi. Ubi ha abbandonato le imprese e le famiglie del territorio a se stesse, sovvenzionando a piene mani solo pochi grandi gruppi amici. Troppo spesso ha concesso fidi e denari maldestramente, cadendo in truffe e crack di ogni tipo: Burani, San Raffaele, Anemone.

Andrea Resti

È un gruppo attivo sui mercati più ricchi del Paese, ma concentra troppi prestiti sui grandi clienti e subisce con costosi accantonamenti la crescita dei cattivi crediti. È incerto nei piani per il futuro, come insegna **Centrobanca**, prima «rilanciata» e poi chiusa. E ha pagato la limitata comprensione dei rischi specifici del leasing e del factoring.

2 Andrea Moltrasio

Sviluppare la banca digitale, accelerare nell'evoluzione del modello distributivo rispetto ai cambiamenti del mercato, focalizzare il recupero del credito a sofferenza, motivare i dipendenti, mantenere liquidità ed equilibrio patrimoniale.

Giorgio Jannone

I nostri obiettivi programmatici rappresentano precisi impegni con i soci: valorizzazione dei dipendenti, sostegno del titolo, riduzione numero e compensi amministratori, inserimento lavoratori nei Consigli, trasparenza attività creditizia, riduzione costi e consulenze, aumento fidi alle piccole e medie imprese, innovazione tecnologica.

Andrea Resti

Migliorare l'assistenza alle piccole imprese per farle crescere sui mercati esteri. Valorizzare le risorse interne con adeguati percorsi di carriera. Fare un check-up dei grandi fidi, tagliando le relazioni non profittevoli senza riguardi a nessuno. Non rispondere a qualche «grande elettore», ma alla generalità dei soci.

3 Andrea Moltrasio

Riduzione almeno del 20% dei costi, intervenendo su emolumenti, numero di consiglieri nelle varie società, numero di società.

Giorgio Jannone

Circa 18 milioni di euro di compensi per 250 amministratori rappresentano un vero e proprio insulto alla crisi vissuta in questo momento dalle famiglie e dalle imprese del territorio. Il numero degli amministratori e dei compensi va drasticamente ridotto per rispetto nei confronti dei soci e per rendere più efficiente la banca.

Andrea Resti

Dimezzare il consiglio di sorveglianza, che oltre tutto funzionerebbe meglio, consentendo un reale contraddittorio. Consigli delle controllate non superiori a sette membri. Mantenimento della regola (che gli attuali amministratori vorrebbero rimuovere) che chiede ai top manager di riversare alla banca i loro «gettoni».

4 Andrea Moltrasio

Il duale può funzionare solo se affinato, cioè il consiglio di gestione deve avere un taglio manageriale, il consiglio di sorveglianza deve occuparsi di strategia e controlli, senza sovrapposizioni.

Giorgio Jannone

Il sistema duale può rappresentare una buona soluzione se gestito non come è sinora avvenuto, con logiche di potere spartitorie gestite da pochissimi privilegiati. Il consiglio di sorveglianza deve includere, come noi abbiamo fatto, i dipendenti, sulla scorta del modello tedesco. Servono controlli, onestà e rispetto per gli azionisti.

Andrea Resti

Il consiglio di gestione sia formato da manager e libero da ingerenze nelle sue decisioni quotidiane. Il consiglio di sorveglianza non partecipi alla gestione ma si limiti a sorvegliarla incisivamente. Chi ha fatto gestione non si candidi a sorvegliare, nel triennio successivo, le conseguenze delle proprie scelte passate.

5 Andrea Moltrasio

Perché il mutualismo è parte integrante dei valori dei territori dove opera la banca e ha dimostrato di essere anche efficace nei risultati economici. Infine evita i rischi di scalate da parte di chi non condivide storia e valori.

Giorgio Jannone

Perché è un elemento di forza, se il modello viene reso efficiente. Non devono esistere padroni, ma soci, anche e soprattutto dipendenti, che partecipano alla gestione e agli utili e condividono scelte e responsabilità. Dobbiamo dare ai dipendenti agevolazioni per l'acquisto di azioni, non al top management o agli amministratori.

Andrea Resti

La forma cooperativa, se la mancanza di ricambio non la precipita in una pericolosa autoreferenzialità, può garantire più attenzione al lungo periodo. Profitti, ma anche sviluppo per le imprese locali, occupazione per i giovani, dividendi per le famiglie. Se però non lo fa, è più facile per i grandi soci ottenere la Spa.

6 Andrea Moltrasio

Il processo di semplificazione è già iniziato, non deve però essere in contrasto con la capacità di essere capillari nel servizio ai clienti che la presenza federale sicuramente consente.

Giorgio Jannone

La struttura federale va mantenuta perché riflette le diverse componenti territoriali della banca, ma va snellita, modernizzata e resa coerente e più agile nel sistema decisionale. Oggi ci sono troppi amministratori, troppi sindaci, troppi compensi. Va ricercato un migliore equilibrio tra rappresentanze dei territori e governance.

Andrea Resti

Il modello federale va potenziato: riconoscendo più autonomie ove necessario; semplificando la struttura là dove i costi sono eccessivi; evitando duplicazioni tra controllate e holding che danno l'illusione dell'autonomia moltiplicando le cariche; premiando le realtà migliori, i loro territori e i loro uomini.

7 Andrea Moltrasio

Solo aumentando la redditività del capitale, rimanendo banca che fa la banca, cioè senza finanza aggressiva.

Giorgio Jannone

Il dividendo degli ultimi esercizi è ridicolo, aggravato dal crollo delle quotazioni del titolo. Bisogna ridurre drasticamente i costi e gli sprechi — si pensi ai miliardi di euro spesi in consulenze —, ritrovare una gestione trasparente, evitando le tantissime truffe in cui Ubi è caduta. Ubi ha impoverito la comunità a cui deve tutto.

Andrea Resti

Facendo più ricavi e meno errori: la scorciatoia del taglio dei costi, se non sostieni il fatturato, fa rimpicciolire la banca e non crea efficienza. Rimettendo in moto orgoglio e energie con la forza dell'ascolto e dell'esempio. E sfolto le spese ovunque, non solo nelle strutture operative, ma anche al vertice e nelle consulenze.

8 Andrea Moltrasio

La risalita dipende troppo dal sistema Italia per pensare che la banca Ubi sola, anche con risultati migliori degli altri, possa avere performance di Borsa straordinarie. Tassi di interesse e spread condizionano i mercati più dei risultati individuali e la volatilità rimane alta.

Giorgio Jannone

Il crollo delle azioni Ubi risulta tra i peggiori a livello europeo ed è dovuto al pessimo andamento gestionale e ad una mediocre comunicazione ai mercati, vedi il crollo causato dall'ultima conferenza stampa. Per riportare il titolo su livelli accettabili si deve tornare banca del territorio, eliminando sprechi, costi e truffe.

Andrea Resti

Con la chiarezza delle strategie organizzative e commerciali. Perseguendo con costanza la propria vocazione, cioè valorizzare le persone, le relazioni capillari e i territori, anziché cambiare ogni anno parola d'ordine adattando a Ubi soluzioni prese acriticamente

dall'esterno. Lavorando per tutti e non per pochi.

9 Andrea Moltrasio

L'esperienza ci dice che strumenti come i «bond di territori» o funzionano per le imprese, mentre si deve spingere perché infrastrutture e project finance riprendano a correre nell'interesse di tutti.

Giorgio Jannone

Ubi ha smesso di essere banca del territorio, le imprese e le famiglie non ottengono i fidi necessari per sopravvivere alla crisi in atto. Distribuendo meglio il denaro della banca, riducendo la concentrazione del rischio in poche grandi aziende, si favorirà la ripresa delle nostre aziende che hanno creato la fortuna di Ubi in passato.

Andrea Resti

Recuperare risorse per le Pmi uscendo da alcune ingombranti relazioni con i grandi «debitori di riferimento». Lavorare per portare l'impresa locale sui mercati esteri più ricchi. Restituire dignità e fiducia alle strutture commerciali, anziché tagliare ripetutamente il personale a contatto con la clientela.

10 Andrea Moltrasio

I consiglieri sono 23 da statuto, per cambiare occorre un'assemblea straordinaria. Presentarne meno risponde a logiche diverse o a impossibilità di fatto che non devono essere mascherate con affermazioni populiste sulla riduzione (che non ci sarà) del numero. Seramente si può proporre di ridurre il numero per il prossimo giro.

Giorgio Jannone

Solo la lista Resti ha un numero di candidati diverso rispetto a quanto previsto dallo statuto. La ragione è semplice, avendo raccolto, in modo anomalo, firme e persone non sono stati trovati 23 candidati a causa di molte rinunce (vedi Paleari). Sostenere che è una scelta volontaria per ridurre i costi è ridicolo ed offensivo.

Andrea Resti

Per lanciare un primo tangibile segnale del nostro impegno verso una ben più incisiva riduzione delle cariche sociali. E per ricordare a tutti che, in una cooperativa quotata, alle minoranze devono essere garantiti adeguati spazi di rappresentanza.

11 Andrea Moltrasio

La divisione geografica non ha senso. Prendere il meglio di tutte le esperienze e in particolare il metodo Bergamo che vede la Popolare come «corazzata» della flotta Ubi è nell'interesse di tutti, vista la performance anche in anni così duri. Se il meglio fosse Brescia o Varese o Milano varrebbe lo stesso discorso.

Giorgio Jannone

Vanno valorizzate le peculiarità positive delle banche del territorio, ma la rivalità tra Bergamo e Brescia è assurda e dannosa in un contesto economico sempre più globalizzato. Bisogna ragionare in grande, investendo nelle tecnologie, rivitalizzando le migliori banche locali tra cui spiccano certamente la Popolare di Bergamo e le bresciane.

Andrea Resti

Nessuna divisione ha senso e utilità. Vanno superate le intese tra pochi interlocutori di peso che hanno ingabbiato la gestione in schemi e rigidità che non appartengono alla cultura della banca popolare, bensì a logiche da «salotto buono» incompatibili con la creazione di valore per tutti i soci.

12 Andrea Moltrasio

Rilevazione delle competenze, valutazione delle prestazioni, rilevazione del potenziale dei singoli e dei gruppi, le iniziative per i talenti come Ubi Academy, sono progetti partiti e che devono continuare con intensità. L'inserimento di più di 200 giovani permette di continuare ad inserire energie nuove e dare occupazione nei territori di elezione.

Giorgio Jannone

I lavoratori Ubi sono stati negli ultimi anni decisamente vessati e maltrattati nonostante risultino i migliori del sistema a livello di rendimento. Vanno ridotte al minimo le consulenze esterne che costano molto, servono a poco e demotivano i migliori. Vanno evitati i continui trasferimenti, vanno premiati i risultati, non «gli amici».

Andrea Resti

Entro trenta giorni introduciamo un «elastico», che leghi la retribuzione del top management a quella del più giovane neoassunto attraverso un multiplo massimo. Perché o si cresce tutti insieme, o non si cresce. Rendiamo fluide le carriere interne perché i talenti crescano con la banca anziché doverla abbandonare.

13 Andrea Moltrasio

Le banche maggiori hanno più possibilità di superare questi anni difficili perché hanno economie di scala e di scopo che permettono di contenere certi costi. Le sinergie del gruppo Ubi sono state di 330 milioni dalla fusione del 2007 e la modernizzazione dei sistemi può dare un ulteriore contributo.

Giorgio Jannone

Ubi è una banca vecchia che lavora con sistemi informatici superati ed obsoleti, non investe nelle sue ramificazioni più tecnologiche, quali ~~Webank~~. Servono nuovi sistemi, vera meritocrazia, investimenti sul personale, modernizzazione delle procedure decisionali, riduzione drastica di poltrone e spese inutili, nuovi metodi.

Andrea Resti

Ubi è terza al termine di una gara tra gamberi. La priorità è tornare a crescere. Modernizzare significa anche attingere allo stile delle banche locali che hanno dato vita al gruppo. Rimettendo in circolo con l'esempio il gusto per il lavoro, la passione, la sensazione di essere veramente utili al cliente.

14 Andrea Moltrasio

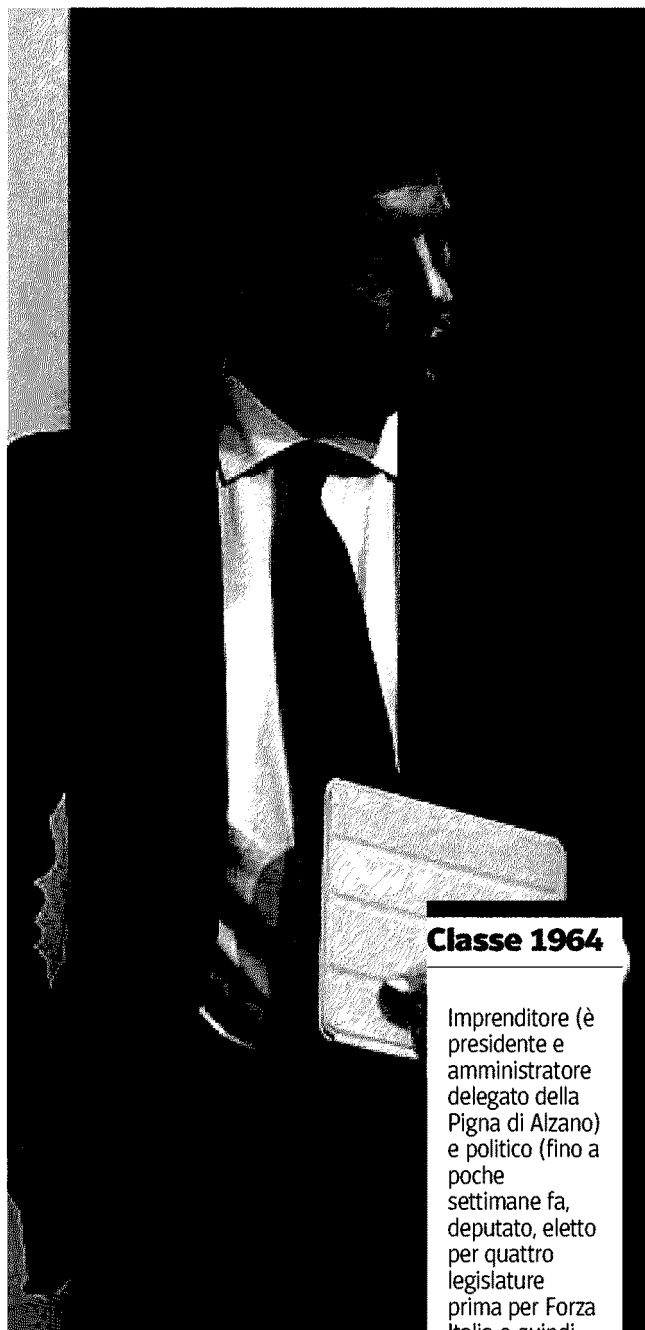
La confusione di ruoli tra manager e capipopolo di soci e tra il rinnovo di un consiglio di banca e un'elezione politica è un rischio per la stabilità dell'istituto e la sua natura cooperativa. Ci si aspetta che i soci lo capiscano e riportino il tema Ubi al giusto perimetro di appartenenza, quello della banca che fa la banca, nell'interesse dei territori dove opera.

Giorgio Jannone

Masnaga ha sbagliato il metodo e la banca ha fatto di peggio nel licenziarlo. Il risultato dipenderà da molti fattori, le regole non sono state rispettate, in particolare per le firme, la trasparenza e le deleghe in bianco, ma il dibattito creato è comunque molto utile. I soci ora contano davvero e possono finalmente scegliere.

Andrea Resti

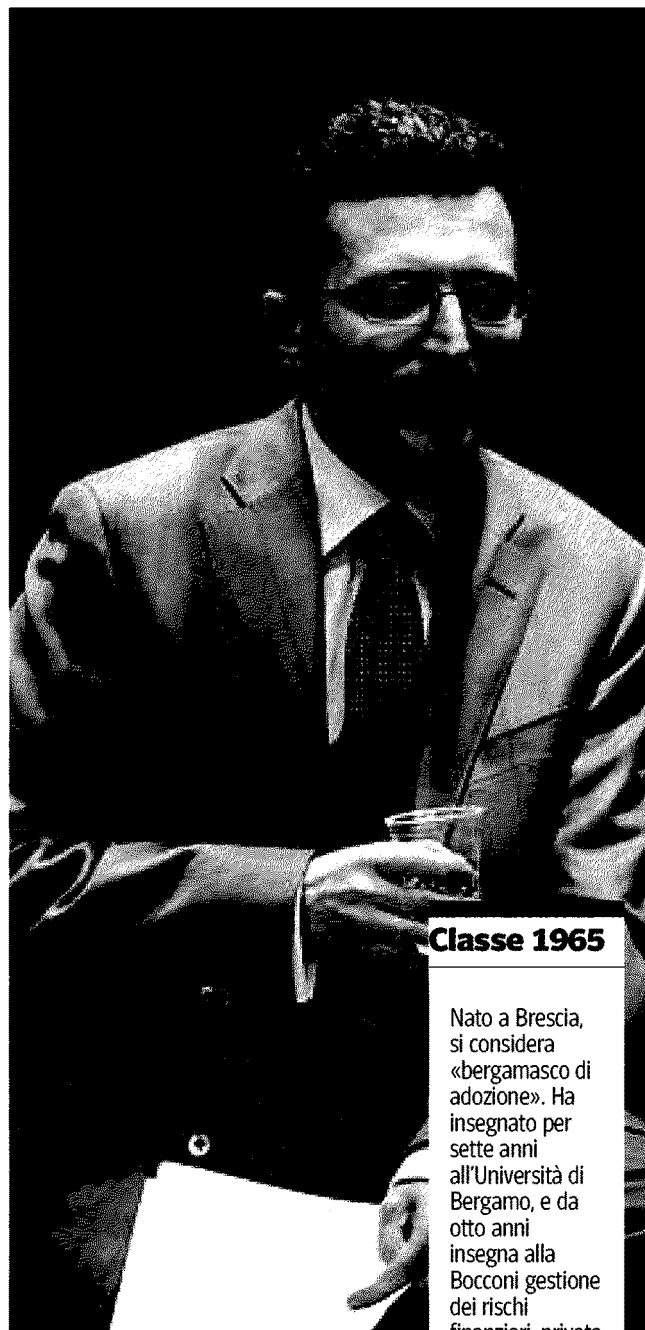
L'uscita di un bravo manager è una perdita per tutti, specie se accade - come si è letto - per difendere lo status quo e a dispetto dei risultati. L'unica vera lealtà è quella verso la banca: chi la pensa così ora sa che il voto sarà realmente segreto, come accertato dalla Consob, nonostante l'interesse a far credere il contrario.

**Classe 1964**

Imprenditore (è presidente e amministratore delegato della Pigna di Alzano) e politico (fino a poche settimane fa, deputato, eletto per quattro legislature prima per Forza Italia e quindi per il Pdl), è stato in passato consigliere del Credito Bergamasco e presidente di Artigancassa

Giorgio Jannone

È il capolista di «Ubi Banca, ci siamo» (con Piero Bertolotto candidato vicepresidente vicario), promossa dalla sua «Associazione Azionisti Ubi» e organizzazione alleate

**Classe 1965**

Nato a Brescia, si considera «bergamasco di adozione». Ha insegnato per sette anni all'Università di Bergamo, e da otto anni insegna alla Bocconi gestione dei rischi finanziari, private banking e credit risk. Dal 2001 al 2006 è stato consigliere di Banca 24/7 del gruppo Bpu (poi Ubi)

Andrea Resti

È il candidato della «terza lista» chiamata «Ubi, Banca Popolare!» promossa da rappresentanti delle associazioni e dei lavoratori: secondo in lista è Marco Giacinto Gallarati

**Classe 1956**

Ingegnere, imprenditore nella chimica (Icro Coatings) e nella sanità (Clinica Castelli), presidente dell'Unione industriali dal 2001 al 2005, vicepresidente di Confindustria dal 2005 al 2010. Nel gruppo è attualmente consigliere di gestione e presidente di Centrobanca

Andrea Moltrasio

È candidato della lista «ufficiale» promossa dal Consiglio di sorveglianza uscente che propone come vicepresidente vicario del Cds l'avvocato Mario Cera