

FABI – FIBA/GISL – FISAG/GGIL – UILGA FEDERDIRIGENTICREDITO

COORDINAMENTI R.S.A. Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.

NUOVE LINEE STRATEGICHE DEL GRUPPO

Incontro con il Direttore Generale

Nei giorni scorsi siamo stati convocati dall'Ing. De Bustis per una illustrazione delle nuove linee industriali e strategiche recentemente approvate dal Consiglio di Amministrazione. I nuovi indirizzi, ha spiegato il Direttore Generale, servono per una maggior focalizzazione del piano industriale 2001, attraverso anche una valutazione dello stato di avanzamento, e delineano la cornice entro cui dovrà realizzarsi "l'affinamento" del piano industriale previsto entro il 1° semestre 2003.

Obiettivo aziendale - in considerazione della impossibilità, al momento, di prevedere ampliamenti dimensionali - è quello di accrescere le performance reddituali del Gruppo, in linea con il settore, attraverso una spinta esasperata verso modelli divisionali e specialistici e la drastica riduzione dei costi (obiettivo di crescita del margine di intermediazione commerciale del 25 % e riduzione del rapporto cost/income di 9 punti).

Gli indirizzi strategici approvati dal C.d.A. prevedono:

- Maggior focus sul mercato Retail e Corporate;
- Maggior specializzazione per target di clientela anche con offerta di prodotti/servizi mirati per segmento;
- Maggiore integrazione tra reti distributive e Società specializzate;
- Snellimento della struttura di costo attraverso una riduzione di quelli operativi anche operando sul costo del lavoro;
- Efficientamento dei processi operativi di rete;
- Accentramento e miglioramento della gestione dei rischi finanziari e crediti operativi;
- Gestione integrata delle dinamiche del personale connesse all'attuazione degli investimenti strategici previsti;
- Superamento del modello federale;
- Razionalizzazione degli asset anche attraverso lo smobilizzo di quelli non strategici.

Per quanto riguarda il tema dei costi, l'Azienda si doterà di un Comitato Costi Centrale presieduto dallo stesso Direttore Generale (al quale comunque lo stesso C.d.A. ha autorizzato una voce autonoma di spesa per un importo pari a € 10 milioni ???!!!), con finalità di monitoraggio e riduzione di tutti gli oneri operativi, attraverso un abbattimento e accentramento delle autonomie di spesa, ed una maggiore flessibilità nella gestione delle risorse umane mediante un nuovo modello di relazioni industriali che prenda a riferimento anche l'analisi della struttura di costo del personale in relazione al Piano Gestione Risorse, con attenzione agli indicatori di costo ed efficienza del personale dei principali "competitors".

Per quanto riguarda invece il modello organizzativo, le linee strategiche indicano come ormai superato il modello di banca universale ed operatori despecializzati (banca tradizionale), a favore di modelli specialistici e divisionali. Nel dettaglio si ipotizzano interventi sia nel comparto retail che corporate.

Per il **comparto retail**:

- o **family** - gestione commerciale su larga scala, utilizzo CRM per ridurre indice costo/contatto ed individuazione della clientela a maggiore potenziale. Ingegnerizzazione della gamma prodotti in una logica di conti/pacchetto e riduzione del cost-to-service attraverso la spinta verso canali remoti;
- o **affluent** – gestione del rapporto con alto contenuto di consulenza. Specializzazione marcata di questo settore con la parziale separazione dagli altri segmenti di clientela (gestori affluent e corner dedicati);
- o **private** – forte accelerazione verso una personalizzazione della gestione del cliente, con offerta di prodotti di elevata qualità. Tale canale sarà altamente specializzato e completamente separato da altri segmenti (costituzione di filiali private separate).

Per il **comparto corporate**:

- o **small busines** – gestione commerciale industriale con prodotti/pacchetti per ridurre il cost-to-service ed ingegnerizzazione della gamma dei prodotti in una logica di pacchetti di servizi di consulenza;
- o **P.M.I.** – sviluppo del modello piattaforma commerciale corporate attraverso una maggiore specializzazione con la creazione di canali dedicati separati da altri segmenti di clientela;
- o **Large corporate** – gestione commerciale con elevato contenuto di consulenza e accentramento della gestione della relazione con il cliente in un presidio unico centrale;
- o **Enti e PP.AA.** – gestione commerciale con elevato contenuto di consulenza e specializzazione per canale con presidio centrale e presidi periferici all'interno dei centri P.M.I.

Per quanto riguarda gli asset, non sono previste al momento nuove acquisizioni, se non quelle legate ad opportunità di mercato di Banche piccole o reti di sportelli, mentre è previsto lo smobilizzo degli sportelli esteri e delle Banche estere (processo già iniziato con la decisione di dismettere la MPS Belgio), e più in generale di tutti gli asset non ritenuti strategici. Anche per quanto riguarda il tema partecipazioni, l'indirizzo è quello di uno smobilizzo generale di tutte le partecipazioni non strategiche.

Dalla illustrazione fattaci dal Direttore Generale, e che sinteticamente abbiamo riportato, emerge un quadro di forte preoccupazione circa le prospettive del Gruppo e della Banca MPS. Soprattutto perché abbiamo ben chiare le soluzioni strategico/organizzative adottate da altri grandi gruppi bancari rispetto ad un quadro economico certamente non positivo, e che hanno visto come unico rimedio la consistente riduzione dei livelli occupazionali e la rimessa in discussione di diritti acquisiti.

Al di là della eccessiva frequenza con cui ormai vengono cambiate le linee industriali del Gruppo, oltretutto approvate da un C.d.A. in scadenza, senza peraltro avere mai il coraggio di soffermarsi sulle contraddizioni o gli errori commessi fino ad oggi, quello che preoccupa è la perseveranza su strategie omologative del settore, che dimostrano la mancanza di una capacità di indirizzo autonoma che tenga conto delle specificità di questa Banca e della sua clientela. E' sconcertante come questa Azienda continui ad inseguire chimere prospettate da "disinvolute" società di consulenza – che poi sono le stesse per tutto il settore – che hanno prodotto e continuano a produrre modelli organizzativi che non tengono conto della realtà in cui vengono calati, con danni spesso irreparabili. In un momento in cui anche i Gruppi Bancari che spesso sono presi a riferimento stanno

ripensando alle loro scelte strategiche, il MPS sembra voler insistere su modelli che altri hanno già sperimentato, ed i cui risultati sono noti a tutti (perdita di consistenti fette di mercato e di clientela, mancato raggiungimento degli ambiziosi obiettivi prefissati). Un modello organizzativo specialistico e fortemente divisionale – come quello che potrebbe trasparire dalle nuove linee strategiche - produce, secondo noi, un impoverimento del rapporto con la clientela e una frattura tra i lavoratori. Rapporto che invece ha sempre costituito e costituisce, per il MPS, un valore aggiunto rispetto al settore. Accanto a questo primo aspetto, si coglie all'interno delle nuove linee strategiche del Gruppo, la volontà di accelerare ulteriormente l'implementazione dei progetti organizzativi e commerciali previsti nel precedente piano industriale, senza riflettere sulla necessità di alcuni correttivi e, soprattutto, senza considerare che la gradualità nell'applicazione di qualunque tipo di ristrutturazione ha consentito, fino ad oggi, di tararne la morfologia su un modello di Banca particolare come quello del MPS. Tale metodo ha consentito cambiamenti non traumatici e, in particolare ha prodotto soluzioni vincenti rispetto alla generalità del settore, anche perché maggiormente compresi dai destinatari, i colleghi appunto, che sono anche coloro chiamati in primis a gestire e ad applicare in maniera diretta le procedure che da tali ristrutturazioni derivano.

Sul tema dei costi, per l'analisi del quale viene fatto riferimento alle soluzioni adottate dei principali gruppi creditizi, molto spesso orientate verso la dichiarazione di esuberi di personale, le nostre preoccupazioni sono ancora più grandi. Proprio per questo non potrebbe essere accettata l'assenza di garanzie sul mantenimento dei livelli occupazionali nel Gruppo, o peggio ancora la possibilità di operare una riduzione dei costi del personale anche attraverso un ridimensionamento della forza lavoro. Per quanto ci riguarda abbiamo condiviso più volte l'esigenza aziendale di ricercare maggiori sinergie ed economie di scala nel Gruppo, anche finalizzate ad un contenimento dei costi. Quello che non saremmo disponibili ad accettare sarebbe far pagare ai lavoratori i prezzi di disorganizzazioni o storture tipiche di questa Banca che abbiamo più volte evidenziato.

Anche sul tema della dismissione di asset non strategici esprimiamo perplessità, poiché ciò potrebbe essere interpretato come un segnale di difficoltà patrimoniale e di scarsa liquidità della Banca.

Per questo il giudizio non può che essere di grande preoccupazione, rispetto ad indirizzi che, se tradotti in atti concreti senza una correzione di rotta, porterebbero inevitabilmente a soluzioni inaccettabili.

Oltretutto registriamo anche un forte arretramento nelle relazioni industriali, proprio sui temi strategici, che ci hanno visto nel passato svolgere un ruolo centrale di confronto che oggi l'Azienda vuole drasticamente rivedere, vanificando di fatto i contenuti stessi del protocollo sull'organizzazione del lavoro approvato solo due mesi fa da questo C.d.A.

Per quanto ci riguarda porremo in essere tutte quelle iniziative – comprese azioni di lotta – se i contenuti del prossimo piano industriale dovessero rispecchiare fedelmente le linee strategiche che ci sono state illustrate. Crediamo anche che sia opportuno che proprietà e istituzioni, in un momento così delicato per l'Azienda che dovrà operare con assetti proprietari diversi dal passato, si adoperino per evitare il rischio, presente, di svuotamento culturale, organizzativo e patrimoniale di questa Banca; aspetti questi che ci hanno consentito, anche nel passato, di distinguersi nel panorama creditizio e di superare fasi anche difficili.

Siena, 24 febbraio 2003

LE SEGRETERIE