

Il Rapporto Rosselli sulla finanza

L'etica debole dei banchieri asimmetrici

Il *Quindicesimo rapporto sul sistema finanziario italiano* della Fondazione Rosselli, curato da Giampio Bracchi e Donato Masciandaro, tra le quasi 400 pagine di grafici, studi e analisi, ci fornisce anche una nitida fotografia dei motivi che hanno portato alla crisi finanziaria che ancora appesantisce la quotidianità, non solo lavorativa, di milioni di persone.

Il capitolo in questione

ha un titolo eloquente: *L'Etica (?!?) dei banchieri*. Proprio così, con due punti di domanda e uno esclamativo. Ma nelle quattro pagine che seguono le risposte sono chiare, fors'anche sarcastiche. Le cause della crisi, riassumiamo frettolosamente, sono almeno tre: l'inadeguatezza delle regole, l'opportunismo dei consumatori, l'opportunismo delle banche.

E anche se oggi si contrappone l'etica alla crea-

zione di valore fin troppo sbandierata in passato, non si dimentichi che «le banche hanno fatto leva sull'asimmetria di competenze tra di esse e la domanda per collocare prodotti di scarsa qualità, con rischi troppo elevati, a prezzi eccessivi». Il fine? «Questo è avvenuto per ricavarne profitti elevati e, in ultima analisi, indebiti». Più chiaro di così.

S. RIG.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Governance Dopo l'addio a Profumo attesa la prima mossa del nuovo capo azienda. La necessità di fare in fretta

Unicredit Le prime tre spine di Ghizzoni

La ricerca di un manager e di una struttura che affianchi il ticket Rampl-amministratore delegato In lizza Ermotti, Fiorentino e Nicastro. Le Generali sono sulla stessa via: country manager in arrivo

DI STEFANO RIGHI

Tutto in poche ore. La candidatura, la nomina, le pressioni dei soci. Un lungo week-end che ha visto la partenza da Piazza Cordusio a metà della scorsa settimana destinazione Roma, Banca d'Italia e da lì verso Washington, da dove il ritorno è atteso in queste ore dopo la riunione del Fondo monetario internazionale. Un turbine di appuntamenti e di pressioni, di fusi orari e di telefonate.

Federico Ghizzoni, probabilmente, sognava un esordio più tranquillo nel ruolo di guida di Unicredit. Ma la banca che il consiglio di amministrazione gli ha affidato all'unanimità non può aspettare. Ci sono uomini da scegliere e architetture da scartare. Un momento di sintesi comune anche alle Assicurazioni Generali, alle prese con il progetto *country manager*. Ghizzoni dovrà poi abituarsi a convivere con il paragone ingombrante del suo predecessore, Alessandro Profumo, e riorganizzare il gruppo per riportarlo ai livelli di efficienza e redditività che le erano propri prima della crisi.

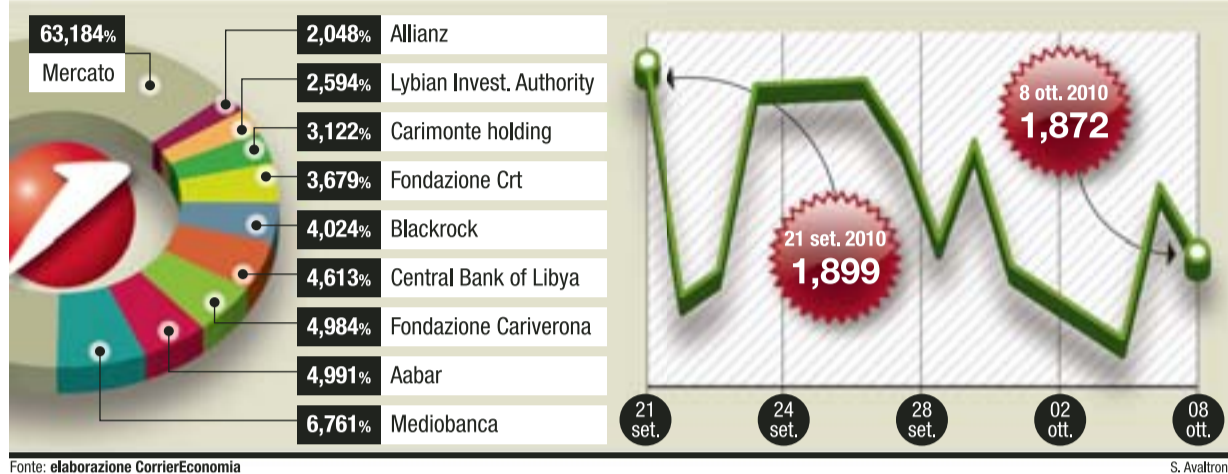
L'architettura

Uno o due direttori generali? La scelta è tra i tre *deputy ceo* Sergio Ermotti, Paolo Fiorentino e Roberto Nicastro. Fonti interne sottolineano come siano proprio tre e non due i candidati.

Ghizzoni si giocherà sull'architettura che intende dare a Unicredit la prima fetta di credibilità davanti al consiglio di amministrazione. Oggi è forte di una chiamata e di un voto unanime. Dovrà coniugare questa dote con le esigenze divergenti dei soci.

Le fondazioni, specie Cariverona, puntano su Nicastro, con l'appoggio anche dei soci privati italiani che avrebbero ben visto Pietro Modiano come ceo di Unicredit. I soci libici e i tedeschi su Ermotti. Una doppia nomina, con deleghe ben distinte, metterebbe d'accordo tutti. Ma l'Autorità di vigilanza non vede con favore la dicotomia. È vero però che anche Intesa Sanpaolo si poggia su una doppia direzione generale, ma giustificata dalla Banca dei Territori che in Unicredit non c'è. Di questo Ghizzoni ha parlato in Banca d'Italia giovedì scorso. E a Washington si è confrontato anche con il presidente Dieter Rampl e con il governatore Draghi. Le pressioni non mancano. La scelta, dice chi collabora con l'amministratore delegato, «risponderà a un solo criterio, la funzionalità con il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Non ci saranno compromessi».

Il titolo di Piazza Cordusio dalla separazione con Profumo



Fonte: elaborazione CorriereEconomia

S. Avallroni



In sella
Federico Ghizzoni, amministratore delegato del gruppo Unicredit

La scelta

Dalla sua, Ghizzoni ha il vantaggio di conoscere bene non solo la banca, ma anche i tre candidati. Dal 2008, settimanalmente, Profumo riuniva i nove top manager del gruppo nell'*Executive management committee*. Ghizzoni, Fiorentino, Ermotti e Nicastro ne erano parte. È lì che hanno lavorato assieme ed è da quelle riunioni che Ghizzoni attinge in queste ore per valutare al meglio il profilo del proprio riporto più diretto. Anche la scorsa settimana, prima volta senza Profumo, il comitato si è riunito. Ma è la scelta ora che conta. Anche per capire quale sarà il profilo della banca nei prossimi mesi. Il *board*, dieci giorni fa, ha voluto Ghizzoni all'unanimità. Ora dovrà valutare e votare la sua prima e non secondaria decisio-



Vertice Dieter Rampl, 63 anni, dal 2005 è presidente di Unicredit

ne. In una banca molto provata dalle tensioni degli ultimi due anni — era l'1 ottobre 2008 quando Profumo si presentò al Tg1 delle 20 predicando solidità e smentendosi tre giorni dopo — ciò che serve è chiarezza e visione prospettica. Sciogliere il nodo della direzione generale, una o doppia che sia, sarà determinante sulla strada del ritorno alla normalità.

Il business

Ai più stretti collaboratori Ghizzoni ha già mostrato la via. Unicredit deve svolgere un'azione intelligente sui costi. L'esempio viene dal settore crediti che fino ad oggi articolava l'erogazione in cinque diversi step. Ghizzoni punta a processi più snelli e veloci, due-tre livelli al massimo, in modo di mantenere vivo il rapporto con la clientela, in passato più volte svilitosi nei meandri della banca. Una riorganizzazione interna che sarà accompagnata anche dall'esordio del cosiddetto Bancone, che salperà il primo novembre. Unicredit è destinato a cambiar faccia. E Ghizzoni — a cui fino a ieri afferivano 19 dei 22 mercati in cui il gruppo è presente — intende governare il cambiamento: focalizzarsi su cinque Paesi (Russia, Polonia, Turchia, Croazia, Repubblica Ceca), oltre a Italia e Germania e giocare in questi un ruolo *leader* in tutti i segmenti di business. Negli altri, sintetizzare la propria presenza in alcuni segmenti. È il caso della Slovacchia, dove il *retail* lascerà spazio al *corporate*. Progressivamente l'Italia, che oggi vale il 45 per cento dei ricavi, conterà meno. Specie se la crisi continuerà a mostrare i propri effetti, che affondano i ricavi sia del *corporate* che del *retail*. Mentre crescerà il peso dell'Europa dell'Est, oggi di poco superiore al 25 per cento del totale ma atteso in tre anni abbondantemente oltre il 30 per cento. Ghizzoni vuole Unicredit presente sui mercati a maggiore tasso di crescita. Un atteggiamento pragmatico, volto a recuperare redditività.

Domani

Fare presto è importante. Centrare la scelta, fondamentale. Il presidente Rampl sta lavorando per mantenere coesione tra i soci, coadiuvato da Fabrizio Palenzona. Perché dopo lo sconquasso che ha portato al defenestramento di Profumo — con il laterale e improvviso allontanamento di Renato Vichi dall'ufficio relazioni esterne — Unicredit ha importanti partite in calendario. Se il Bancone è pressoché pronto, il gruppo deve confrontarsi con la spinosa questione della partecipazione libica che assomma oltre il 5 per cento statutario. Si arriverà al (probabile) congelamento dei diritti di voto in eccesso? Addirittura c'è chi vede i soci arabi scendere sotto il livello di guardia. Per ora sono scenari. Invece, non sono pensabili posticipi per la partita della chiarezza. Rispetto al passato solo la posizione del *country manager* è integralmente confermata. Ma *governance*, presenza libica, rifocalizzazione sui mercati e battesimo del Bancone sono gli appuntamenti sul tavolo da qui al primo novembre. Non è poco per un esordiente.

S. RIG.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il Rapporto Rosselli sulla finanza

L'etica debole dei banchieri asimmetrici

Il *Quindicesimo rapporto sul sistema finanziario italiano* della Fondazione Rosselli, curato da Giampio Bracchi e Donato Masciandaro, tra le quasi 400 pagine di grafici, studi e analisi, ci fornisce anche una nitida fotografia dei motivi che hanno portato alla crisi finanziaria che ancora appesantisce la quotidianità, non solo lavorativa, di milioni di persone.

Il capitolo in questione

ha un titolo eloquente: *L'Etica (!?) dei banchieri*. Proprio così, con due punti di domanda e uno esclamativo. Ma nelle quattro pagine che seguono le risposte sono chiare, fors'anche sarcastiche. Le cause della crisi, riassumiamo frettolosamente, sono almeno tre: l'inadeguatezza delle regole, l'opportunità dei consumatori, l'opportunità delle banche.

E anche se oggi si contrappone l'etica alla crea-

zione di valore fin troppo sbandierata in passato, non si dimentichi che «le banche hanno fatto leva sull'asimmetria di competenze tra di esse e la domanda per collocare prodotti di scarsa qualità, con rischi troppo elevati, a prezzi eccessivi». Il fine? «Questo è avvenuto per ricavarne profitti elevati e, in ultima analisi, indebiti». Più chiaro di così.

S. RIG.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Strategie La casa madre compera Postbank. In Italia si punta, invece, a una crescita solo per linee interne

Deutsche Bank Allarga la rete italiana

Trenta nuove aperture, concentrate a Roma e Milano. Escalona alla guida di Finanza & Futuro

Deutsche bank, guidata in Italia da Flavio Valeri, vuole mettere la freccia. Il colosso creditizio tedesco si muove su più piani. In casa propria sta mettendo a segno un colpo che ne cambierà radicalmente il profilo. L'acquisizione di Postbank, anche se richiede ai soci di mettere mano al portafoglio per un aumento di capitale da 10,2 miliardi di euro, darà a Deutsche una forte presenza in Germania e trasformerà il profilo della banca, oggi orientato al *private* e al *corporate banking*, per farne un istituto con un grande polmone di raccolta in una delle zone più forti di Eurolandia.

L'operazione è accompagnata, sebbene in sedicesimo, da una fase di espansione anche in altri mercati. L'Italia che è per il gruppo tedesco il primo mercato dopo la Germania, vedrà aumentare nei prossimi mesi la rete degli sportelli Deutsche del 10 per cento.

«Oggi contiamo 271 sportelli bancari con 429 mila clienti — spiega Mario Cincotto responsabile dell'attività *retail* di Deutsche bank in Italia — e il nostro piano è di realizzare trenta nuove aperture entro la fine del 2011. I nuovi assunti saranno 170. Le aperture verranno concentrate a Roma, a Milano e nel Nordest, in modo da presi-

diare le aree con una più sviluppata dinamica economica. A queste trenta nuove filiali, che ci porteranno a superare quota trecento, affiancheremo almeno una decina di nuovi uffici riservati ai promotori di Finanza & Futuro».

Il gruppo, che in Italia conta circa 5 mila persone (1.100 promotori di Finanza & Futuro), gestisce circa 18 miliardi di *asset*, divisi a metà tra l'area *private banking* delle filiali e i promotori finanziari.

«La nostra presenza in Italia — continua Cincotto — si sostanzia in cinque aree di *business*: i classici sportelli che come detto sono in espansione,

Più agenzie Flavio Valeri, amministratore delegato di Deutsche Bank in Italia. La rete *retail* è affidata a Mario Cincotto



la rete Finanza & Futuro, Prestitempo per il credito al consumo, Deutsche *credit card* e infine Db mutui. La nostra è una strategia di crescita per linee interne. Non intendiamo fare *shopping*, il gruppo è tutto concentrato sull'operazione Postbank e in Italia vogliamo imparare a conoscere meglio alcune regioni che hanno profili interessanti e dove non siamo molto presenti. Non possiamo essere ovunque ed è anche per questo che stiamo investendo per potenziare la rete della banca in remoto, attraverso Internet e il servizio di *phone-banking*. Vogliamo realizzare un approccio multicanale alla nostra clientela».

Nell'ultimo anno una delle dinamiche più interessanti all'interno del gruppo tedesco riguarda le carte di credito. Realizzato il *re-branding* da Banka-

mericard a Deutsche *credit card*, il gruppo si trova a essere leader di mercato con 1,5 milioni di carte distribuite e un posizionamento forte nel segmento *corporate* dove vale oltre il 50 per cento del mercato. I promotori di Finanza & Futuro, invece, dallo scorso mese di luglio hanno un nuovo amministratore delegato in Armando Escalona: una promozione interna dal ruolo di direttore commerciale e un piano di crescita che si sostanzia in 1.400 promotori attesi entro fine 2011 e due sfide importanti sul mercato italiano: quello della assicurazioni (con il partner Zurich) e quello assai più caldo e delicato della previdenza integrativa. Per dirla con uno slogan: il passaggio dalla promozione alla consulenza finanziaria.

S. RIG.

© RIPRODUZIONE RISERVATA