

I tre pilastri di Ubi: più fintech, meno rischio e semplicità di governance

Pubblicato: Lunedì 17 Febbraio 2020



Il **piano industriale 2022 di Ubi Banca** presentato dal ceo **Victor Massiah** nella sede milanese di via Monte di pietà si basa su **tre pilastri: selezione del credito, omnicanalità e rafforzamento del servizio ai clienti high end** (premium, private, corporale, Cib). «Puntiamo a una ulteriore riduzione del costo del rischio – ha esordito Massiah – All’inizio della crisi il fattore più critico era il rischio del credito, l’abbassamento dello stock del credito a rischio impatterà positivamente sul conto economico».

In quest’ottica, Ubi Banca conferma la **piattaforma di recupero crediti interna** alla banca formata da **500 persone specializzate**. Si **escludono dunque cessioni massive di credito**. Nel 2022 le **rettifiche su crediti** dovrebbero scendere a **quota 387 milioni**, una riduzione consistente considerato che si partiva dai **738 milioni** del 2019.

Verrà trasformato il **modello di business del retail** più orientato alla **omnicanalità**. «Oggi è un business meno profittevole – ha detto Massiah – perché con i tassi negativi ci troviamo ad avere una raccolta generatrice di **redditività negativa**». In questi anni Ubi Banca ha investito **140 milioni di euro nell’omnicanalità**, componente che verrà aumentata nel triennio. Un segmento strategico del piano industriale che consente di fare operazioni **combinando la componente digitale**, attraverso l’uso dei vari device, con la componente umana. **Un modello ibrido** che rispecchia le richieste fatte dagli stessi clienti della banca. **Ubi sceglie dunque un digitale dal volto umano**, non un digitale in purezza. «Non perché siamo buoni – ha sottolineato Massiah – ma perché ci è stato esplicitamente richiesto nei nostri focus group».

Il **terzo pilastro** riguarda invece il potenziamento delle **piattaforme per i clienti a maggior valore aggiunto**. «Faremo uno sforzo ulteriore sulle piattaforme di servizio e un forte investimento in formazione – ha spiegato il ceo di Ubi Banca – Applicheremo la richiesta di ottenere il patentino da promotori finanziari per i gestori, incrementeremo la **formazione interna del 25%**, passando da otto a dieci giornate l’anno».

Ai tre pilastri verticali se ne affiancano altrettanti **trasversali**. Il rafforzamento della **capacità dell’analisi dei dati** con la creazione di nuovi team dedicati agli **advanced analytics**, sviluppo di app e soluzioni informatiche con il raddoppio delle persone dedicate al fintech: **si passa da 325 a 610 lavoratori** impegnati su questo fronte nel **2022**.



Massiah si impegna a **proteggere i dati dei clienti**, a non **commercializzarli**, a metterli in cassaforte e a usarli solo per migliorare il servizio. **A fine piano un terzo della banca lavorerà come una fintech**: in maniera mista, in modo agile, senza una sequenza rigida. «Lavoreranno insieme in un modo che non è quello classico della banca» ha osservato il ceo.

Oltre agli investimenti in tecnologia e formazione, il piano prevede la **ridefinizione della struttura organizzativa** che prevede l’uscita di **2.030 persone** che comprendono i **300 esuberanti** dell’accordo **sindacale del dicembre del 2019** (attualmente le persone impiegate in Ubi Banca sono **19.995**),

garantendo anche un **parziale ricambio generazionale con nuove assunzioni** oggetto della trattativa sindacale in corso. **Prevista anche la chiusura di 175 filiali su un totale di 1.540.**

Con il piano vengono liberate in tutto **4.390 risorse di cui il 75% proviene dalla trasformazione del modello di servizio nella rete territoriale**. L'attività di **reskilling riguarderà 2.360 persone** che andranno a rafforzare i team dei contact center.

Tutte queste azioni tengono conto di uno **scenario** che propone **un andamento praticamente in fotocopia per i prossimi tre anni**. In caso di cambiamento in meglio, secondo Massiah, la banca ha gli strumenti per correggere il tiro. Per esempio, in un periodo come quello attuale dove si fatica a fare impieghi la banca spinge sui corporate bond, ma se l'economia del Paese crescesse sarebbe pronta a cambiare strategia. «Abbiamo ulteriori armi che non sono nel piano – ha concluso Massiah – Le società prodotte sono tutte in casa, le abbiamo difese durante la crisi e continueremo a farlo. Il piano non ha alcuna componente aggiuntiva che derivi dalla componente assicurativa. La società che abbiamo in Cina, di cui possediamo il 25%, gestisce **40 miliardi di euro e ne vale uno**. Quindi esprime un valore potenziale a bilancio di **250 milioni di euro**. Non vogliamo venderla nonostante ci siano arrivate offerte che non abbiamo accettato perché crediamo che il risparmio in Cina sia destinato ad aumentare».

[Michele Mancino](#)

michele.mancino@varesenews.it