



RIORGANIZZAZIONE MERCATO CORPORATE

Il secondo incontro –tenutosi il 3/12/21- della procedura di riorganizzazione del mercato Corporate, non ha dissolto dubbi e perplessità già rilevate dalle scriventi OO.SS. in occasione dell’incontro di apertura del 30/11 durante il quale sono stati esposti dalle varie funzioni aziendali i contenuti della lettera di avvio della procedura stessa.

Per quanto (apparentemente) privo di impatti in termini di mobilità territoriale, il progetto aziendale pone un tema molto chiaro di mobilità professionale, risulta di difficile valutazione rispetto alle possibili ricadute sulle Filiali, i cui portafogli Small Business sono coinvolti dalla ristrutturazione e, nelle sue finalità strategiche, appare piuttosto contraddittorio e di dubbia utilità.

L’obiettivo di riposizionamento della banca su segmenti di clientela, prodotti e territori considerati a potenziale alto valore aggiunto, riconduce al Piano strategico 2021-2025, mai autorizzato dalle autorità europee e la cui efficacia permane tanto opinabile quanto sorprendentemente duttile.

Nelle sue linee guida il progetto prevede la creazione di 40 team Small Business dislocati in altrettanti Distretti e composti da un gestore responsabile e da un addetto; 80 Colleghi, dunque, la cui provenienza sarà esclusivamente da centri PMI e Key-client. I gestori saranno ex preposti PMI o Key-client, gli addetti saranno ex addetti PMI o Key-client. In quanto dotati di autonomia creditizia e di pricing, i Responsabili saranno necessariamente quadri direttivi.

Il progetto prevede una ridefinizione dei portafogli (finalizzata alla liberazione delle 80 risorse destinate ai team SB) derivante dal passaggio di 1300 PMI, selezionate sulla base di criteri dimensionali e di redditività, al segmento SB. Di queste circa 400 andranno nei nuovi Team SB e le restanti 900 torneranno nelle filiali di radicamento. PMI e Key-client saranno ricongiunti nel nuovo modello denominato “Corporate client”. Ne deriverà per i nuovi team Corporate client una portafogliazione “ponderata” sul fatturato, di circa 100 pratiche. L’attività dei team Corporate sarà inoltre caratterizzata da politiche di repricing e recupero di redditività, anche portando a scadenza tutte quelle relazioni, individuate in procedura, per le quali non si riesca ad ottenere un grado di remunerazione congruo in relazione al capitale assorbito.

Per i Team SB è invece prevista una portafogliazione media iniziale di 100 pratiche, delle quali, come già detto, 400 provenienti dal mondo PMI; le restanti 3.600 affluiranno dalle filiali dei distretti interessati dalla costituzione del Team SB.

Le filiali PaschiValore Top e le filiali dei distretti senza Team SB rimarranno organizzate come oggi con l’aggiunta delle pratiche riassegnate.

Per effetto della ampia “spalmatura” il mondo SB di filiale non dovrebbe essere impattato in termini di portafogliazione media.

I team SB saranno a diretto riporto dell’AREA Manager Retail e sotto il coordinamento gestionale del District e seguiranno le relative filiere di autonomia creditizia e di pricing.

Venendo in modo specifico agli obiettivi del progetto, la banca ritiene che esso risponda alla necessità di

focalizzare sforzi e risorse sulla redditività prima che sui volumi: infatti solo in un secondo momento si punterà al raddoppio dei portafogli dei Team SB (da 100 a 200) attraverso l'espansione della base clienti con azioni di sviluppo in estensione e in profondità. Su questo punto non ci sono state ancora fornite le informazioni necessarie a capire come si svolgerà l'attività di sviluppo.

Le caratteristiche del mercato SB e la particolare e perdurante congiuntura legata agli eventi pandemici lasciano spazio a molti dubbi rispetto alla raggiungibilità del raddoppio della base clienti, da realizzare per altro in un contesto di repricing e recupero di redditività che appare difficilmente compatibile con strategie espansive.

Il progetto illustrato evidenzia degli aspetti che fanno pensare più ad una sperimentazione ad una riorganizzazione, non ultimo il fatto che sia palesemente incompleta, visto che impatta solo su un numero ridotto di distretti nelle DTR, lasciando un non chiaro futuro su una sua potenziale ulteriore estensione.

In altri termini l'intero disegno aziendale risponde alla stringente necessità di liberare capitale di rischio attraverso il progressivo abbandono della fascia alta del Mercato Corporate, dove la nostra competitività in termini di offerta e quindi di remunerazione è fortemente condizionata dai ben noti limiti patrimoniali.

Ci chiediamo se sia opportuno imporre l'ennesima riorganizzazione, frettolosa e contraddittoria, a fronte di una prospettiva di posizionamento sul mercato che andrebbe correttamente inquadrata in uno scenario ben più ampio e in rapida, ulteriore evoluzione. Obiettivi discutibili e risultati improbabili a fronte di alcune criticità già acclamate: quale valorizzazione professionale si può leggere in questa manovra? Quali saranno a tendere gli impatti eventuali sugli equilibri delle filiali? La definizione dei nuovi ruoli sarà coerentemente gestita sul piano organizzativo e normativo (pensiamo per esempio agli aspetti inquadranti e alla perdurante incongruenza fra realtà operative e normativa sull'offerta fuori sede).

Non sarebbe più logico evitare ulteriori occasioni di stress a una "macchina organizzativa e operativa" la cui sofferenza si fa ogni giorno più evidente e inevitabili tensioni ai colleghi coinvolti in una manovra ad oggi priva di respiro e prospettiva?

Queste le prime valutazioni da noi puntualmente poste all'attenzione della controparte aziendale.

Il terzo incontro della procedura si terrà il 7/12. Sarà nostra cura aggiornarvi.

Siena, 6 dicembre 2021

**Le Segreterie di Coordinamento
Banca Monte dei Paschi Siena**