

Alla guida della mega-Ubs è tornato Sergio Ermotti

Il Ceo luganese condurrà l'acquisizione di Credit Suisse. Reazioni entusiastiche dalla piazza finanziaria, anche in Ticino. Ora si attendono i tagli.

di Lorenzo Erroi

Alla fine sono andati a riprendersi Sergio Ermotti. È con l'annuncio del suo ritorno al vertice di Ubs che si è aperta la giornata di ieri, caratterizzata dall'euforia delle borse per il nuovo Ceo e da un coro di consensi, anche in Ticino. "Ho sentito il richiamo della responsabilità", ha dichiarato il manager luganese, promettendo subito: "Lavorerò molto duramente per evitare conseguenze negative per i contribuenti svizzeri dalla fusione di Ubs con Credit Suisse. Saremo in grado di portare a termine questa acquisizione e di essere parte della soluzione, piuttosto che del problema". «È un ritorno che fa piacere e sorprende», osserva il direttore dell'Associazione bancaria ticinese (Abt) **Franco Citterio**: «Circolavano alcune voci, ma non era affatto scontato che Ermotti sarebbe tornato così in grande stile in Ubs. Considerando il fatto che si tratta di un ticinese, il piacere è doppio per la sua nomina, che dimostra anche come l'eccezionale lavoro nei nove anni alla guida della banca (2011-2020, ndr) gli abbia permesso di conquistare la fiducia dei vertici. Fiducia dimostrata pure dal Ceo uscente, che ha deciso di fare un passo indietro riconoscendo che servono caratteristiche uniche per gestire questa fase».

Svizzeritudine

L'impressione di molti osservatori è che tale uscente, l'olandese Ralph Hamers, abbia dovuto accettare che per condurre in porto l'acquisizione di Credit Suisse - garantita da enormi linee di credito pubblico - fosse necessario un dirigente svizzero. Il colosso nega che la nazionalità abbia avuto importanza, tuttavia pochi incarnano lo "Swiss dream" bancario quanto Ermotti, passato dall'apprendistato a Lugano fino ai vertici di Ubs nel 2011, con la nomina a Ceo dopo il disastro dei subprime e lo scandalo di un trader che aveva bruciato da solo due miliardi di fondi.

All'epoca si impegnò con successo a consolidare la gestione patrimoniale e smantellare l'investment banking corsaro ereditato dai predecessori, in particolare dall'era di Marcel Ospel. Un po' quello che ora gli toccherà fare con Credit Suisse, in una ristrutturazione che significherà anche parecchi tagli, com'era già successo oltre dieci anni fa.

Per Citterio il profilo di Ermotti, che entrerà in carica il 5 aprile e lascerà la presidenza del riassicuratore Swiss Re, «è quello molto elvetico del manager di lunga esperienza partito dalla "gavetta" - con l'apprendistato bancario qui in Ticino - per poi assumere vari ruoli di responsabilità in Svizzera e nel mondo. Questo gli fornisce un'esperienza completa, ideale per la guida di una banca universale così ampia e complessa. Sottolineare la "svizzeritudine" di Ermotti non è fare del facile sciovinismo, ma riconoscere che serviva una figura con un certo passato e una certa integrità morale, necessari per risolvere all'estero la reputazione del sistema finanziario svizzero e fornire garanzie aggiuntive in vista di una fusione alquanto impegnativa. Mi pare che le reazioni dei mercati e degli interlocutori globali confermino che si tratta di una scelta ideale».

Il George Clooney di Paradeplatz

Nato a Lugano nel 1960, una vita in banca dopo una giovanile infatuazione per il calcio, il George Clooney di Paradeplatz - questo uno dei suoi soprannomi sui media - ha iniziato come apprendista alla Banca Cornèr di Lugano e ha poi messo a curriculum esperienze di responsabilità internazionale, passando per le americane Citibank e Merrill Lynch e l'italiana Unicredit. Da Ceo di Ubs è arrivato a guadagnare 14 milioni di franchi in un solo anno, ma la polemica su bonus e superstipendi non pare interessarlo. Nel 2020, dopo un anno di anticipazioni ufficioso, era passato alla presidenza del consiglio d'amministrazione di Swiss Re per scrivere, aveva detto, "il prossimo capitolo" della sua vita.



Il passaggio di consegne

KEYSTONE

Ora che il segnalibro torna indietro, anche la politica si direbbe più o meno soddisfatta, almeno sui banchi "borghesi". La scelta di Ermotti è infatti piaciuta a Udc, Centro e Pli. Più prudente il Ps, che sollecita la fine di una "cultura dell'irresponsabilità nel settore bancario". Un richiamo analogo è arrivato anche dai Verdi. Intanto il Consiglio federale, che ieri ha chiesto al Parlamento di sbloccare 109 miliardi di franchi - parte dei crediti già annunciati - ha promesso che il Dipartimento delle finanze di Karin Keller-Sutter si impegnerà a "sottoporre a un'accurata valutazione" la regolamentazione "too big to fail".

L'INTERVISTA

'La nomina ha anche un valore simbolico'

Ma ora che cosa cambierà davvero? Ne parliamo con **Edoardo Beretta**, professore titolare di Macroeconomia all'Università della Svizzera italiana ed esperto del sistema finanziario svizzero e internazionale.

Cosa possiamo aspettarci?

Credo che questa mossa segua due direttrici. La prima è di natura manageriale: attraverso la nomina di un dirigente esperto e già vicino alla banca si vogliono garantire stabilità finanziaria e "resilienza", come si legge nel comunicato stampa della banca, variabili molto importanti per il riposizionamento di Ubs sotto la guida del "primo" Ermotti. La seconda direttrice è di natura per così dire simbolica.

In che senso?

L'acquisizione di Credit Suisse da parte di Ubs rappresenta per certi aspetti anche un corollario della politica monetaria svizzera, con la Banca nazionale e la Finma (l'autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari, ndr) che hanno concertato l'operazione insieme ai due istituti privati. Ora: quando si parla di politica monetaria, le decisioni spesso sottendono anche una valenza simbolica, in quan-

to servono a riecheggiare affidabilità e sicurezza per stabilizzare la situazione sui mercati. In questo senso credo si possa leggere, alla vigilia di una fase molto sfidante, anche la scelta di un nome noto e molto stimato in Svizzera e all'estero.

Per alcuni osservatori la designazione di uno svizzero sarebbe anche un segnale dopo le critiche rivolte a manager stranieri ritenuti da molti dei mercenari, con poca conoscenza e rispetto della realtà nazionale. È possibile che queste stesse considerazioni abbiano spinto il Consiglio federale e la Bns a suggerire la nomina di Ermotti, se non addirittura a imporla?

Non conosco i retroscena, ma posso immaginare che queste istituzioni abbiano espresso una comprensibile preferenza - a fronte di certe critiche mediatiche, politiche, pubbliche - per questo ritorno alle radici, a una gestione che conosca il territorio e i suoi portatori d'interesse, contraddistinta da una sensibilità meno agevolmente rintracciabile in chi proviene da realtà nazionali e lavorative di diversa mentalità.

Sarà dunque una banca meno globale?

Dipende. In generale, credo che il settore bancario svizzero debba rimanere proiettato verso il mondo, ma senza dimenticare le sue origini. Altrimenti, come abbiamo già visto, il "globalismo" per il globalismo può portare a instabilità e scandali. Penso insomma che la banca resterà globale, ma senza inseguire un posizionamento internazionale fine a sé stesso. In questo senso, una maggiore focalizzazione su Svizzera ed Europa non mi pare un male.

Visto il peso abnorme della "nuova" Ubs, possiamo dire che l'ottavo Consigliere federale - magari il primo per importanza reale - è un ticinese?

Sicuramente anche in questo senso la valenza simbolica non va sottovalutata: si dà spazio al territorio in tutte le sue sfaccettature, incluse quelle linguisticamente minoritarie, in un frangente nel quale occorre infondere quella tranquillità che è la

parola d'ordine dei mercati finanziari nell'evitare spirali speculative.

Se però "tranquillità" è la parola d'ordine dei mercati, quella della politica dovrebbe essere "indipendenza". Non si rischia di avere un Ceo che - un po' come la sua banca - è troppo ingombrante per l'autonomia di chi dovrebbe regolarla e controllarla?

Penso e spero di no. Credo piuttosto che Ermotti sarà attento alle esigenze della Svizzera e del suo interesse nazionale in un momento difficile a livello reputazionale.

Sappiamo che la fusione col Credit Suisse renderà necessari ulteriori sacrifici. Dove taglierà il nuovo Ceo?

Difficile prevederlo. Auspico, in ogni caso, che non si lesini sul servizio alla clientela, garantendo invece tanto l'accessibilità di sportelli e filiali quanto quella digitale: è questo il punto di forza del sistema bancario rispetto alle criptovalute e alla finanza "alternativa". Nell'e-banking 24 ore su 24 e 7 giorni su 7 molte banche stanno ancora investendo troppo poco, mentre vi vedo un settore capace anche di garantire nuovi posti di lavoro.

Non trova che troppo spesso i semplici impiegati siano carne da cannone?

In generale - e parlo dell'intero settore finanziario, non di Ubs nello specifico - penso occorra superare la tendenza ad assumere eccessivamente quando le cose vanno bene per poi licenziare altrettanto massicciamente quando vanno male. Mi rendo conto che in una realtà sempre più dinamica e precaria la perdita occupazionale sia divenuta sempre più frequente, sul "modello americano", ma il licenziamento dovrebbe davvero essere l'ultima ratio. Il personale, se motivato, ben integrato e posizionato nelle caselle giuste, è la risorsa fondamentale per creare valore aggiunto. Questo però richiede di ragionare con più attenzione sul medio e lungo termine, non solo sul breve.

Tornando alla digitalizzazione: era uno dei cavalli di battaglia del predecessore Hamers, arrivato da Ing più per la sua esperienza nell'ottimizzare le strutture informatiche - tagliando i costi - che per quella nella gestione patrimoniale (tento perfino di acquisire un colosso degli investimenti automatizzati come Wealthfront, anche se l'operazione è fallita, pare anche per l'avversione di manager e investitori). Ci sarà continuità?

In questo momento la dimensione digitale - intesa come potenziamento del servizio - dovrebbe essere innata in qualsiasi gestione manageriale, un po' come dovrebbe esserlo la protezione ambientale. Spero che in questo senso Ermotti continui nella giusta direzione, incorporandola in quello che immagino essere il suo progetto di ricostituita solidità finanziaria e rinnovato radicamento territoriale.

Una dozzina d'anni fa, lo stesso Ermotti consegnò al Sonntagsblick una considerazione onesta e disarmante: "La Svizzera è diventata ricca attraverso i soldi in nero". Oggi c'è ancora margine per corteggiare clienti poco raccomandabili, come quelli che stanno agli "Swiss Secrets" piacevano tanto al Credit Suisse?

Credo che questi episodi costituiscono ormai una pagina passata della storia bancaria elvetica, pagina che Ubs ha peraltro già dimostrato di volersi lasciare con forza alle spalle. La Svizzera d'altronde è lungi dall'essere o essere stata l'unico Paese con un sistema altamente "riservato", altri sono ipercompetitivi in questo senso, ma penso proprio che non sarà più sul segreto bancario che farà leva il nostro Paese, bensì su stabilità finanziaria e servizi alla clientela.

Il bisogno di richiamare un "grande vecchio" - qualcuno che in una macchina così grande sappia dove inflare il cacciavite - non evidenzia una mancanza di giovani leve a livello di management nel settore bancario?

Probabilmente sì, e non solo in Svizzera. Personalmente non mi piace che quando c'è un problema si debbano sempre richiamare gli stessi nomi e non si possa fare spazio alle nuove leve. Però in questa situazione capisco la logica, occorre enfatizzare un discorso di continuità e solidità. Mi pare insomma che sia stata fatta una mossa adeguata.