

Il plotone di testa delle banche italiane, dopo un'intensa stagione di acquisizioni, inizia a mettere mano alle ristrutturazioni interne. Lo scopo non è solo quello di incrementare la redditività, ma è anche quello di rendere omogenee culture e situazioni operative diverse. Dalla riuscita di questi obiettivi dipenderà, in gran parte, la capacità dei principali istituti di credito nazionali di spiccare il salto verso una dimensione paragonabile ai principali player europei.

Un processo, come ha sottolineato il governatore della Banca d'Italia, Antonio Fazio, nell'ultima assemblea annuale dell'Abi, che non necessariamente deve passare per una fase di nuove concentrazioni tra i gruppi maggiori (e, infatti, l'ipotesi di un'aggregazione tra Banca Intesa e Sanpaolo-Imi è per il momento rientrata), ma nel rafforzamento degli assetti organizzativi.

In questa chiave vanno interpretati gli ultimi avvenimenti che si stanno sviluppando in due importanti istituti di credito che sono alle prese con esigenze contrapposte: da una parte c'è il Monte dei Paschi di Siena impegnato nel consolidare il suo ruolo di giocatore indipendente sul mercato dopo le strategiche acquisizioni della Banca Agricola Mantovana e della Banca del Salento, aziende diverse fra loro; dall'altra la Banca Commerciale Italiana per la quale la sfida futura sarà quella di integrarsi nella struttura di Banca Intesa, nuova proprietaria di Comit, ritagliandosi l'inedito ruolo di merchant bank.

I MANAGER DI MONTEPASCHI E INTESA

Tutti gli uomini chiamati a ridisegnare le strutture operative e le aree di business dei due gruppi. E le squadre di dirigenti che collaborano con Vincenzo De Bustis e Lino Benassi.

MONTE DEI PASCHI

Partiamo dal Monte dei Paschi di Siena che, insieme all'elaborazione di un nuovo piano industriale pronto nel prossimo autunno, ha avviato un'ampia opera di ridisegno del proprio top management. L'innesto più importante è quello di **Vincenzo De Bustis** che, dopo i successi riscossi alla Banca del Salento dove era il numero uno operativo e dove ha introdotto, primo in Italia, il concetto di banca multicanale, è stato nominato lo scorso 25 maggio dal consiglio di amministrazione direttore generale al posto di **Divo Gronchi** (passato alla carica di amministratore delegato). Romano, 50 anni, De Bustis passa da Lecce a Rocca Salimbeni dopo aver lavorato al Banco di Roma, alla Banca nazionale del Lavoro e alla Cofiri. De Bustis verrà affiancato da tre vicedirettori generali.

di Luca Borsari

Vincenzo De Bustis,
direttore generale
del Monte dei
Paschi di Siena.



In posizione di preminenza, in qualità di vicedirettore generale vicario, è **Piorgio Primavera** che prende il posto di **Rinaldo Lascialfare** dopo che quest'ultimo ha lasciato l'istituto. L'altro vice è **Antonio Vigni** che in precedenza era stato il responsabile dell'ufficio pianificazione strategica e successivamente della direzione commerciale. In arrivo come vicedirettore generale, salvo sorprese dell'ultim'ora, anche **Mario Petroni**, direttore generale della Banca Agricola Mantovana. Questo giro di nomine ha richiesto anche degli aggiustamenti statutari, varati il 13 luglio dall'assemblea straordinaria del Monte dei Paschi che, non solo ha introdotto la possibilità di un amministratore delegato e del terzo vicedirettore generale, ma ha anche lasciato facoltà al consiglio d'amministrazione di nominare o meno un comitato esecutivo.



A sinistra, Roberto Gavazzi, amministratore delegato di Fondiaria, la compagnia di assicurazioni salita a oltre il 2% nel capitale del Monte dei Paschi. A destra, Lino Benassi, amministratore delegato di Comit. Sotto, Enrico Meucci, direttore generale della Banca Commerciale Italiana.



Una mossa quest'ultima che, spiegano gli addetti ai lavori, va letta in funzione delle nuove deleghe che verranno conferite a **Divo Gronchi** in qualità di amministratore delegato. Cambiamenti nella plancia di comando dell'istituto toscano, che resta presieduto da **Pierluigi Fabrizi**, anche a livello di direttori centrali: c'è, infatti, la casella di direttore commerciale lasciata libera da Vigni, che dovrà quindi essere presto sostituito, e la direzione partecipazioni assunta dall'ex segretario particolare di Gronchi, **Francesco di Bello**, che rimpiazza il dimissionario **Felice Di Giulio**. La direzione Estero e Finanza resta invece a **Marco Mazzucchelli**, quella Affari Generali e Legali a **Roberto Martinelli**, quella del Personale ad **Alberto Cavalieri**, quella Crediti ad **Antonio Acampa**, l'Organizzazione rimane salda nelle mani di **Omero Elmi**, la direzione amministrativa va a **Giancarlo Brundi**, quella riscossione e tributi ad **Angelo Musco**.

Se la riorganizzazione del Monte dei Paschi è in pieno svolgimento, sul piano stra-

tegico tutte le strade restano aperte. Come quella che ha visto crescere la partecipazione della Fondiaria nell'istituto senese a oltre il 2% del capitale, con la compagnia fiorentina pronta a eleggere il Monte dei Paschi come propria banca di riferimento. Una proposta, quella dell'amministratore delegato di Fondiaria, **Roberto Gavazzi**, che il top management di Rocca Salimbeni giudica con cautela e vede subordinata a un accordo azionario forte. «Ho sempre detto», ha sottolineato Fabrizi all'assemblea straordinaria del 13 luglio, «che è difficile immaginare accordi commerciali se non ci sono accordi partecipativi di rilievo».

COMIT

Situazione in movimento anche alla Banca Commerciale Italiana. Il ritorno nell'istituto di Piazza della Scala di **Lino**

Benassi, nominato lo scorso 6 giugno amministratore delegato, è uno dei tasselli più importanti dell'operazione destinata a trasformare la Comit nella merchant bank del gruppo Intesa. Dopo il perfezionamento della fusione

con il gruppo presieduto da Giovanni Bazoli, l'istituto di Piazza della Scala infatti si vedrà attribuire i rami d'azienda relativi ai grandi clienti, al private equity insieme alla partecipazione di Caboto

Holding. E, successivamente, trasferirà a Intesa la maggior parte dei propri sportelli italiani.

Il progetto d'integrazione che darà vita al maggiore gruppo credizio nazionale è, di fatto, il più complesso degli ultimi anni, almeno dai tempi dell'operazione a due stadi che ha dato vita alla Banca di Roma attraverso la successiva incorporazione del Banco di Roma e del Banco di Santo Spirito nella Cassa di Risparmio di Roma. Un progetto complesso anche per le diverse culture aziendali che caratterizzano le banche che partecipano a Intesa e per la fortissima identità della Comit che ha tentato di tutelare la propria indipendenza fino a pochi mesi fa. Non è un caso che il team incaricato di condurre in porto la fusione sia di primissimo livello negli equilibri gerarchici. La responsabilità dell'operazione è stata, infatti, affidata al francese **Christian Merle**, direttore generale di Intesa e rappresentante del suo azionista più importante, il Credit Agricole. Merle, come responsabile, dovrà coordinare l'azione di sei aree di integrazione, affidate ad altrettanti responsabili e suddivise, al loro interno, in progetti realizzativi.





La prima area di integrazione è quella di governo, ed è stata affidata al direttore generale di Cariplo, **Roberto Brambilla**, con la missione di attivare tutti i meccanismi di corporate governance del gruppo e di integrare le nuove funzioni della capogruppo Banca Intesa.

C'è poi l'area Banca Wholesale, che ricadrà sotto la diretta responsabilità dell'amministratore delegato di Comit, **Lino Benassi**, cui spetterà il compito di avviare le attività relative alla nuova missione di Comit, nella quale confluiranno Caboto, le attività di private equity del Mediocredito Lombardo e la gestione grandi clienti di Banca Intesa. L'Area Wholesale Bank è composta inoltre dai progetti

grandi clienti, private equity e merchant bank, global custody, operations & sistemi che sono stati rispettivamente affidati a **Francesco Caputo Nasseti**, **Paolo Grandi**, **Rony Hamau**, **Angelo Forloni**, e dal progetto Rete internazionale affidato a **Enrico Meucci** e **Alberto Crippa**. L'amministratore delegato della

Banca Commerciale Italiana assume inoltre ad interim la guida del progetto Investment banking che contempla le attività riguardanti il «mercato primario, secondario obbligazionario», il «mercato primario, azionario», il «mercato secondario azionario», i «treasury products» e la «ricerca» che sono stati affidati rispettivamente a **Roberto Ranieri**, **Marco Cerina Feroni**, **Michele Calzolari**, **Luciano Steve** e **Gregorio De Felice**.

Un compito cruciale spetta anche all'amministratore delegato del Banco ambrosiano veneto, **Tommaso Cartone**, che avrà la responsabilità di creare le divisioni retail, private e imprese in Banca Intesa e di fondere in questa le banche coinvolte nella prima fase del progetto: Ambroveneto, Cariplo, Banca Carime e Mediocredito Lombardo e, successivamente, anche la rete italiana della Commerciale italiana.

Al direttore generale della Comit, **Enrico Meucci**, è stata anche affidata l'area «Società prodotto» la cui missione è quella di integrare le società di prodotto del gruppo operanti nei settori dell'asset management, del leasing, del factoring, della gestione e recupero dei crediti, e delle carte di credito e di debito.

Di carattere tecnologico, fondamentale in una fase di profonde innovazioni, è la responsabilità di **Andrea Corbelli** (Comit) che coordinerà l'area Integrazioni e migrazioni banche reti con il compito di realizzare la migrazione, sul sistema informativo Target, delle reti bancarie oggetto della fusione in



Sopra, **Christian Merle**, direttore generale di Banca Intesa. A sinistra, **Giovanni Bizzozzero**, direttore generale di Mediocredito lombardo. Sotto, **Roberto Brambilla**, direttore generale di Cariplo.

Banca Intesa e di predisporre il sistema informativo per la banca wholesale tramite spl dall'attuale sistema Comit.

All'area «Servizi infrastrutture» del Gruppo, sotto la responsabilità di **Marcello Gasco**, direttore generale di Intesa sistemi servizi, è affidato il compito di progettare le infrastrutture tecnologiche del gruppo e di integrare i centri servizi relativi al facility management, al back office, alla logis-

ca e agli acquisti.

L'avanzamento di questo complesso processo di integrazione che porterà alla nuova Banca Intesa sarà sorvegliato su due livelli comunicanti tra loro. A diretto supporto del responsabile del programma di integrazione è stata costituita un'unità di Program management office sotto la responsabilità di **Giorgio Bossi** di Intesa coadiuvato da **Bruno Dotti** di Comit, con il compito di verificare l'avanzamento dei lavori del programma di integrazione e di facilitare le attività delle aree progettuali. Ma il controllo ultimo del processo spetterà al Comitato guida che avrà lo scopo di monitorare l'andamento complessivo del programma di integrazione, di definire gli indirizzi strategici e di assumere le decisioni principali. Il Comitato, guidato da **Carlo Salvatore**, amministratore delegato di Intesa, e da **Christian Merle**, direttore generale del gruppo, composto dai sei responsabili delle aree progettuali, da **Giovanni Bizzozzero**, direttore generale di Mediocredito Lombardo, da **Luigi Capuano**, cap dell'area risorse di Intesa, da **Luigi Crippa**, direttore generale di Comit e da **Alberto Vademabri**, amministratore delegato di Carime.