



Quattro chiacchiere con... Corrado Passera

di Paolo Beducci

Contribuire alla **crescita**



- Nato a Como nel 1954
- Inizia il suo percorso professionale nel 1980 in McKinsey
- Dal 1985 al 1990 lavora per CIR, dove è direttore generale fino al 1990
- Dal 1988 al 1995 è vice presidente del Credito Romagnolo
- È stato direttore generale di Arnoldo Mondadori Editore e successivamente di vice presidente e CEO del Gruppo Espresso-Repubblica
- Nel 1992 passa al Gruppo Olivetti in qualità di co-amministratore delegato
- Nel 1996 è amministratore delegato e direttore generale del Banco Ambrosiano Veneto
- 1998 - 2002 amministratore delegato in Poste Italiane
- Amministratore delegato e CEO di Banca Intesa dal maggio 2002



Grazie alla fusione le imprese italiane orientate all'internazionalizzazione avranno più basi di appoggio sui mercati esteri: un totale di 44 Paesi serviti dove possiamo accompagnare i nostri imprenditori

TM – Dr. Passera, la prima domanda è quasi d'obbligo e riguarda l'accordo con San Paolo. Come si inquadra a livello internazionale il gruppo che nasce da questa fusione e quale ruolo pensa potrà avere.

È importante non solo la dimensione che abbiamo raggiunto, e che ci pone ai primi posti nella UE, ma anche il fatto che l'unione delle forze e delle capacità delle nostre due banche ci consentirà di introdurre ulteriore innovazione nella strategia e nella gestione dei prodotti, nei servizi e nei rapporti con la clientela, coniugando la vicinanza ai territori con i vantaggi della grande banca internazionale.

Al centro di questa costante azione di rinnovamento ci sarà in primo luogo il principio che il Gruppo mette a disposizione dei suoi clienti solo i migliori prodotti di ogni categoria. Questo è il nostro modo di intendere il *make or buy*: se sappiamo costruire all'interno del Gruppo prodotti di standard internazionale, bene. Se no li troviamo all'esterno.

Grazie alla fusione le imprese italiane orientate all'internazionalizzazione avranno più basi di appoggio sui mercati esteri: un totale di 44 Paesi serviti dove possiamo accompagnare i nostri imprenditori. Abbiamo anche partecipato in una posizione rilevante in molti Paesi (siamo 2° in

Albania, 2° in Croazia, 2° in Serbia, 2° in Slovacchia, 2° in Ungheria, 3° in Egitto, 5° in Bosnia Erzegovina, 7° in Slovenia, 22° in Romania, specialisti per le PMI in Russia) con circa 1.250 filiali. Abbiamo poi 14 filiali estere e 25 uffici di rappresentanza.

TM – Non c'è dubbio che negli ultimi dieci anni il panorama dell'industria bancaria italiana sia cambiato completamente. Dalla privatizzazione alle dimensioni, alla dinamicità delle imprese stesse. In questa opera di trasformazione a suo parere quali le eccellenze e quali invece le carenze?

La comunità finanziaria internazionale è stata colpita soprattutto dal fatto che due banche italiane siano salite rapidamente al vertice delle classifiche europee, sapendo aggregare tante banche più piccole ma spesso con storie prestigiose. Il vero motivo di orgoglio, tuttavia, credo vada trovato nell'aver colmato, almeno in parte, il divario che c'era in termini di qualità e professionalità dei servizi offerti ai clienti. In tutto, naturalmente, si può migliorare, ma oggi possiamo confrontarci con quasi tutti i nostri competitor esteri.

Difficile fare un discorso generale sulle carenze: ogni banca ha le sue. Certo potremmo, per esempio, migliorare nel servizio di consulenza

sui prodotti di gestione del risparmio più sofisticati; potremmo imparare ad accumulare internamente maggiori competenze per seguire ancora meglio le strategie di innovazione dei nostri clienti. Sono esempi che spiegano perché stiamo puntando così tanto sulla formazione dei nostri collaboratori.

TM – Una grande banca non solo deve essere in grado di lavorare con le multinazionali, ma in un Paese come il nostro anche e soprattutto con le PMI. Cosa state facendo per essere vicini anche a questa tipologia di clientela?

Intesa Sanpaolo ha un'organizzazione per divisioni e ogni divisione serve in maniera specializzata una o più categorie specifiche di clientela. Le piccole e medie imprese hanno la propria controparte nella divisione Banca dei Territori, che assicura il completo supporto anche attraverso società prodotte specializzate nei vari campi dei finanziamenti. Le imprese più grandi sono invece clienti della divisione Corporate e Investment Banking. Quest'ultima è spesso sui giornali per operazioni di grande notorietà, ma le posso garantire che l'incidenza della Banca dei Territori non è da meno. La Banca dei Territori pone a fondamento del rapporto con le imprese sue clienti



Quattro chiacchiere con... Corrado Passera

La nostra responsabilità si deve esercitare
in tutti gli ambiti in cui operiamo
e con tutti i nostri interlocutori,
senza distinzioni, attraverso ascolto
e dialogo costante

una dedizione integrale alle loro necessità, fatta di ascolto, di vicinanza e di innalzamento del livello dei rapporti e delle competenze, in tutte le fasi della loro vita aziendale per affrontare le sfide dell'innovazione, dell'internazionalizzazione nei Paesi di tutto il mondo, della crescita anche dimensionale. E in taluni casi – quando il progetto lo richiede – intervenendo anche con capitale di rischio.

TM - Il mondo della macchina utensile è uno dei settori più significativi per quanto concerne la presenza dell'industria italiana nel mondo. Che ruolo ritiene questo comparto debba avere nella strategia di una grande banca come quella che lei guida?

La nostra banca sente la responsabilità di contribuire alla crescita sostenibile dell'economia italiana. Quanti problemi sarebbero risolti se il nostro PIL crescesse di più! È evidente che le imprese del settore macchine utensili sono protagoniste della crescita attuale e potenziale del Paese, e che pertanto sono al centro della nostra attenzione. È un settore importante innanzitutto perché rappresenta una delle punte più avanzate sul piano tecnologico all'interno della nostra industria. Siamo un Paese che come noto incontra enormi difficoltà nel campo

dell'hi-tech, anche se vi sono delle punte di eccellenza; ma nel campo del medium-tech, anche grazie alle macchine utensili, non abbiamo niente da invidiare ai competitor esteri. È per noi quindi importante sostenere i progetti imprenditoriali più innovativi, che garantiranno che anche domani le imprese italiane siano in posizione di leadership. Il settore agisce inoltre da volano per la competitività di molti settori acquirenti, e anche da questo punto di vista come banca possiamo dare un supporto, finanziando i loro investimenti.

TM - Intesa Nova è un finanziamento molto particolare alle imprese. Ma in effetti è più di un finanziamento è un sistema per aiutare le imprese a incrementare la propria competitività. Ci può indicare quali sono a suo parere i punti di forza di questa offerta?

Con Intesa Nova – che ora si allarga all'intero Gruppo – si è riusciti a dare una soluzione ad un problema strutturale dei rapporti banca-impresa. Una banca non può avere sempre al proprio interno le competenze necessarie a valutare progetti di investimento a elevato contenuto tecnologico, per di più in differenti campi. Abbiamo quindi stabilito una serie di partnership con i migliori fornitori di competenze.

È nato quindi un accordo con alcuni Politecnici e Università, che permettono ciascuno di coprire branche specifiche del mondo della tecnologia. Grazie a questo meccanismo, dove la banca fa da ponte tra imprese e università, siamo riusciti a valutare circa 900 progetti di investimento, cosa che sarebbe stata impossibile senza Intesa Nova. E dove si è arrivati al finanziamento di lungo periodo, si è potuto procedere senza richiedere le garanzie reali che in casi normali sarebbero state necessarie.

TM - Un altro sistema per aiutare le imprese a crescere è il private equity. Voi come vi ponete nel campo dell'industria dei beni strumentali?

L'industria dei beni strumentali ben si presta a interventi di private equity, date le sue forti potenzialità di crescita e la volatilità dei risultati relativamente contenuta. In questo campo abbiamo attualmente in piedi cinque investimenti nel capitale di aziende sulle quali crediamo e per le quali una iniezione di capitale di rischio era importante per finanziare i piani di sviluppo. Altri due investimenti si sono ultimamente completati con successo. In un caso (Bolzoni), abbiamo portato l'impresa in borsa, che così potrà raccogliere ulteriori risorse per i successi futuri.



In generale, cerchiamo di concentrare la nostra presenza fuori Italia dove le imprese italiane hanno più bisogno di essere assistite

TM - Essere grandi e importanti significa poter seguire i propri clienti anche in aree nuove o comunque di interesse crescente. Qual è il vostro impegno verso mercati più o meno nuovi, ma comunque importanti come per esempio Cina e India?

In Cina la nostra prima presenza risale a più di 25 anni fa e si sta facendo sempre più pervasiva. Siamo dal 1981 a Pechino (prima banca italiana a entrare in questo grande Paese), dal 1985 a Hong-Kong, dal 1997 a Shanghai. Abbiamo costituito nel 2005 a Shanghai la SIBAC (Shanghai Sino Italy Business Advisory Company Ltd.), in joint venture con SIMEST e Bank of China. Stiamo inoltre in questi giorni chiudendo la trattativa per l'acquisto di una quota di proprietà in un banca locale, ancora una volta come prima banca italiana. A questa presenza si aggiunge un Fondo di Investimento disegnato apposta per favorire investimenti diretti di aziende private in Cina. Siamo infine presenti in una compagnia di assicurazione e in una società di asset management.

In India, la nostra presenza è invece per ora più leggera anche per i molti ostacoli che ancora si frappongono alla presenza diretta di banche straniere nel Paese. Abbiamo un Ufficio di rappresentanza a Mumbai

da circa 20 anni con personale molto introdotto e competente. Disponiamo di linee di credito per la maggior parte delle banche indiane e riusciamo agevolmente ad assistere le imprese che già operano nel Paese e quelle che intendono iniziare a operarvi. In generale, cerchiamo di concentrare la nostra presenza fuori Italia dove le imprese italiane hanno più bisogno di essere assistite. Come già accennato, in molti Paesi dell'Europa Centro-Orientale il nostro servizio oggi è del tutto simile a quello che possiamo offrire in Italia.

TM - "Codice etico" e "bilancio sociale e ambientale": due aspetti di un modo nuovo di fare impresa che non possono passare inosservati e che non sempre sono abbastanza spiegati alla collettività. Dal suo punto di vista, come giudica i risultati fin qui ottenuti in questa area?

Sono due strumenti fondamentali per dimostrare all'interno e all'esterno la coerenza delle azioni che Intesa SanPaolo mette in moto per la crescita sostenibile e la soddisfazione di tutti gli stakeholder: non solo azionisti, ma anche collaboratori, clienti, fornitori, la comunità, i territori e l'ambiente. Il Codice Etico è l'assunzione volontaria e la dichiarazione pubblica dei nostri valori; il Bilancio Sociale

è la rendicontazione di come questi valori si esplicitano in progetti e attività che abbiamo inserito anche nel nostro Piano di Impresa. Attraverso questi strumenti rispondiamo a chi ci chiede di non guardare solo l'aspetto economico delle nostre scelte, ma anche quello sociale e ambientale. La nostra responsabilità si deve esercitare in tutti gli ambiti in cui operiamo e con tutti i nostri interlocutori, senza distinzioni, attraverso un ascolto e dialogo costante. Si tratta ovviamente di un processo pluriennale di continuo miglioramento, che abbiamo avviato con decisione anche con una struttura dedicata che opera nel mio staff. Anche in questo campo non esiste un modello standardizzato: ogni impresa ha un suo DNA, e quindi proprie e molteplici responsabilità. La nostra è quella di gestire al meglio il patrimonio e le risorse che ci sono state affidate, ma consideriamo molto importante anche quella di contribuire alla crescita sostenibile italiana (e degli altri Paesi dove operiamo) attraverso le leve della competitività, della coesione sociale e del dinamismo del Paese. La strada è lunga, ma i risultati - esposti anche nell'ultimo Bilancio Sociale - dimostrano che tutta la Banca si sta impegnando con convinzione. ■