

SENATO DELLA REPUBBLICA

————— XIV LEGISLATURA —————

6^a COMMISSIONE PERMANENTE

(Finanze e tesoro)

INDAGINE CONOSCITIVA SUGLI ASPETTI
FINANZIARI, MONETARI E CREDITIZI CONNESSI
ALL'ALLARGAMENTO DELL'UNIONE EUROPEA

10° Resoconto stenografico

SEDUTA DI MARTEDÌ 18 MAGGIO 2004

Presidenza del presidente PEDRIZZI

I N D I C E

Audizione di UniCredito Italiano

* PRESIDENTE	Pag. 3, 10, 15 e <i>passim</i>	
* BONAVITA (DS-U)	21	
* CAMBURSANO (Mar-DL-U)	22	
* CANTONI (FI)	16, 24	
CASTELLANI (Mar-DL-U)	21	
COSTA (FI)	15	
* EUFEMI (UDC)	18, 20	
PASQUINI (DS-U)	25	
* TURCI (DS-U)	17	
		PROFUMO Pag. 4, 10, 18 e <i>passim</i>

N.B.: Gli interventi contrassegnati con l'asterisco sono stati rivisti dall'oratore.

Sigle dei Gruppi parlamentari: Alleanza Nazionale: AN; Democratici di Sinistra-l'Ulivo: DS-U; Forza Italia: FI; Lega Padana: LP; Margherita-DL-l'Ulivo: Mar-DL-U; Per le Autonomie: Aut; Unione Democristiana e di Centro: UDC; Verdi-l'Ulivo: Verdi-U; Misto: Misto; Misto-Comunisti Italiani: Misto-Com; Misto-Indipendente della Casa delle Libertà: Misto-Ind-CdL; Misto-Lega per l'Autonomia lombarda: Misto-LAL; Misto-Libertà e giustizia per l'Ulivo: Misto-LGU; Misto-MSI-Fiamma Tricolore: Misto-MSI-Fiamma; Misto-Nuovo PSI: Misto-NPSI; Misto-Partito Repubblicano Italiano: Misto-PRI; Misto-Rifondazione Comunista: Misto-RC; Misto-Socialisti democratici Italiani-SDI: Misto-SDI; Misto Alleanza Polare-Udeur: Misto-AP-Udeur.

Interviene l'amministratore delegato di UniCredito Italiano, dottor Alessandro Profumo, accompagnato dal vice direttore generale e responsabile della divisione New Europe, dottor Paolo Fiorentino, dal responsabile dell'ufficio stampa, dottor Marco Palocci, e dal responsabile delle relazioni istituzionali con l'estero del medesimo istituto, dottor Giuseppe Scognamiglio.

I lavori hanno inizio alle ore 15,05.

PROCEDURE INFORMATIVE

Audizione di UniCredito Italiano

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sugli aspetti finanziari, monetari e creditizi connessi all'allargamento dell'Unione Europea, sospesa nella seduta del 5 maggio scorso.

Comunico che, ai sensi dell'articolo 33, comma 4, del Regolamento, è stata chiesta l'attivazione dell'impianto audiovisivo e che la Presidenza del Senato ha già preventivamente fatto conoscere il proprio assenso. Se non si fanno osservazioni, tale forma di pubblicità è dunque adottata per il prosieguo dei lavori.

Oggi è in programma l'audizione dell'amministratore delegato di UniCredito Italiano, dottor Alessandro Profumo, che è accompagnato dal vice direttore generale e responsabile della divisione New Europe, dottor Paolo Fiorentino, dal responsabile dell'ufficio stampa, dottor Marco Palocci, e dal responsabile delle relazioni istituzionali con l'estero del medesimo istituto, dottor Giuseppe Scognamiglio, che saluto e ringrazio per aver accolto il nostro invito.

So già che l'audizione odierna sarà molto importante e determinante nell'ambito dell'indagine conoscitiva sugli aspetti finanziari, monetari e creditizi connessi all'allargamento dell'Unione Europea. È inutile ripetere anche in questa occasione che si tratta di un processo unitario di riunificazione dell'Europa, avviato in particolare dopo la caduta del muro di Berlino. Noi abbiamo attivato la presente indagine per acquisire informazioni sul processo di adeguamento giuridico, economico e finanziario in corso nei dieci nuovi Paesi che si aggiungono ai Paesi fondatori dell'Unione europea. In particolare, abbiamo cercato di acquisire informazioni sui processi di privatizzazione, sui sistemi creditizi e finanziari e sul livello di efficienza e di certezza giuridica esistenti nell'ambito di tali territori. Ci siamo soffermati anche sulle modalità con cui le banche e gli operatori finanziari italiani si preparano ad affrontare le sfide dell'allargamento. È inutile sottolineare che l'Italia ha un particolare interesse al pro-

cesso di allargamento perché le si offrono opportunità e sfide economiche di non poco conto.

Abbiamo già svolto audizioni e sopralluoghi nei Paesi interessati. Ormai siamo alla fine: manca soltanto il sopralluogo a Praga. La settimana scorsa, ad esempio, siamo stati a Malta. Abbiamo audito, poi, il ministro Buttiglione, il vice ministro per le attività produttive Urso e anche tutti gli istituti interessati (tra gli altri SACE, SIMEST, Confindustria).

Il quadro che inizia a delinearsi presenta luci ed ombre per il sistema Italia ed il suo inserimento nei nuovi Paesi. Voglio ricordare anche in questa brevissima introduzione che in quasi tutti i Paesi da noi visitati abbiamo sentito parlare molto bene di UniCredito. Questo ci fa molto piacere sia come Commissione finanze e tesoro che come italiani. Consideriamo alla nostra portata la competizione anche con Paesi sviluppati come il nostro e credo che la sfida potrà essere vinta.

Do immediatamente la parola al dottor Alessandro Profumo.

PROFUMO. Signor Presidente, ringrazio la Commissione per averci invitati a parlare del processo di allargamento, sul quale abbiamo scommesso già alcuni anni fa (come sa bene il senatore Cantoni), quando nel 1999 abbiamo avviato il processo iniziando dalla Polonia; come si può verificare dalla breve nota da noi predisposta, ora la nostra presenza è molto rilevante.

Ringrazio il Presidente anche per le gentili parole su UniCredito. Io sono convinto che per l'Italia, per le aziende finanziarie ed anche industriali italiane, questi Paesi rappresentino una grandissima opportunità. Infatti, continuo a ripetere che noi italiani abbiamo una competenza fondamentale, rappresentata dalla capacità di gestire diversità. Ricordo sempre come esempio che noi avevamo una banca a Bologna ed una a Verona: tra Bologna e Verona vi sono differenze molto rilevanti, come sistemi di approccio al lavoro e quant'altro, ma noi italiani sappiamo gestire le diversità. La nostra presenza in questi Paesi deve puntare su tale capacità che non hanno concorrenti di altri Paesi, magari con storie di Stati unitari molto più lunghe delle nostre e con sistemi centralistici più forti dei nostri. Questa nostra flessibilità, che qualche volta viene considerata un difetto, rappresenta invece un elemento di forza.

Abbiamo predisposto un documento suddiviso in cinque parti, che consegno agli atti della Commissione, e di cui vorrei dare velocemente lettura. Ovviamente sono disponibile a rispondere a tutte le vostre domande.

I sistemi bancari della nuova Europa hanno mostrato una profonda capacità di trasformazione, passando in poco più di un decennio da una fase di ricapitalizzazione, privatizzazione e ristrutturazione ad una nuova era di consolidamento e crescita.

I successi già conseguiti rendono la regione un esempio di successo nel contesto internazionale. In poche aree al mondo, infatti, in un così breve lasso di tempo, si è assistito ad una trasformazione così radicale del sistema finanziario, con lo sviluppo di istituzioni solide ed efficienti, in grado di garantire un'adeguata allocazione delle risorse a livello econo-

mico, con una vasta gamma di prodotti e servizi, ormai comparabile a quella dei mercati più avanzati.

Con l'adesione all'Unione europea, le banche della regione si apprestano ad affrontare nuove sfide, divenendo strumento di crescita in un contesto operativo contraddistinto da una maggiore stabilità macroeconomica e da una piena integrazione nel sistema finanziario europeo. In tale processo, però, gli operatori locali non sono da soli. Fin dai primi anni della transizione, infatti, alcuni gruppi europei hanno scelto una strategia di espansione nella regione, acquisendo il controllo dei principali gruppi finanziari ivi presenti e risultando oggi tra i maggiori concorrenti dell'area. La sfida e le opportunità legate al cambiamento, dunque, riguardano sia gli operatori locali che gli operatori internazionali che li controllano e, tra questi, anche le principali banche italiane.

Dal punto di vista strutturale, i sistemi bancari della regione mostrano una dinamicità maggiore di quella dei sistemi occidentali. Il processo di privatizzazione è ormai alla fase finale in quasi tutti i Paesi e la quota di proprietà pubblica sul sistema finanziario è inferiore al 20 per cento (incluso la Turchia), a fronte di un predominio della proprietà straniera, che si assesta intorno al 70-80 per cento in quasi tutti i Paesi.

Come precedentemente accennato, la proprietà straniera è prevalentemente legata ad un ristretto numero di gruppi europei, presenti in più mercati della regione, che hanno acquisito gradualmente il controllo delle maggiori banche locali e dunque operano da veri e propri concorrenti regionali. La struttura descritta suggerisce dunque un contesto competitivo dinamico ed attivo.

Per valutare pienamente le opportunità offerte dal mercato è importante soffermarsi su alcuni indicatori specifici. La regione, pur rappresentando circa il 50 per cento della popolazione della vecchia Unione Europea a 15, contribuisce solo per l'8 per cento del PIL. Il PIL *pro capite*, poi, è inferiore al 20 per cento della media della vecchia Unione Europea, testimoniando un forte disallineamento in termini di *standard* di vita della popolazione. Se il *gap* in termini di PIL *pro capite* risulta elevato, un'altra area in cui lo squilibrio tra la nuova Europa e i vecchi membri dell'Unione a 15 è particolarmente rilevante è legata all'accumulazione di ricchezza degli individui. Il dato più significativo è probabilmente il seguente: mentre nella nuova Europa la ricchezza *pro capite* degli individui è pari a circa 1.900 euro, ovvero solo il 46 per cento del PIL *pro capite*, nell'Unione a 15 essa è pari a circa 42.000 euro, ovvero il 175 per cento del PIL *pro capite*, testimoniando un ritardo notevole della regione in termini di capacità di accumulazione del risparmio.

Ciò fa immaginare quanto sia diverso il nostro modello di *business*: mentre in Italia vi è una forte generazione di ricavi dal rapporto con le famiglie sotto il profilo della gestione del loro patrimonio, dei loro depositi presso il sistema bancario, in questi Paesi bisogna invece lavorare molto più sulla componente di credito anche nei confronti delle famiglie.

Il potenziale di sviluppo insito nella regione risulta evidente anche analizzando il livello di penetrazione bancaria. Il rapporto tra totale attivo

bancario e PIL nella nuova Europa è pari al 68 per cento, contro una media comunitaria del 270 per cento. Esistono poi interi prodotti e segmenti di mercato da sviluppare, una condizione certamente unica, se si pensa al contesto operativo nei paesi della «vecchia Europa».

Nonostante una crescente domanda di consumo, ci aspettiamo che il risparmio finanziario degli individui continui a crescere, a fronte di un incremento dei salari (e dunque un volume maggiore di risparmio, a parità di propensione al risparmio) e di un crescente numero di famiglie che si spostano gradualmente al di sopra del livello minimo di reddito, al di sotto del quale non è possibile il risparmio. La maggiore stabilizzazione macroeconomica, e dunque rendimenti inferiori delle attività più tradizionali, ed il progressivo sviluppo dei mercati finanziari, indurranno uno spostamento del risparmio verso i prodotti del risparmio gestito. Se da un lato questo può penalizzare la raccolta diretta delle banche, dall'altro rappresenta un'opportunità per gruppi finanziari integrati. Le nostre stime indicano per i prossimi tre anni un tasso medio di crescita dei fondi di investimento del 24 per cento, del 28 per cento per le assicurazioni e del 30 per cento per i fondi pensione.

Anche l'attività creditizia presenta importanti potenzialità. Distinguendo tra i segmenti di mercato, emerge la rilevanza del mercato *retail*, determinata da una forte domanda di finanziamento da parte degli individui, che per la prima volta si trovano ad affrontare tassi bassi e decrescenti, con aspettative di crescita dei salari e della ricchezza. L'indebitamento delle famiglie nella regione in percentuale del PIL nel 2003 è pari al 9 per cento, contro una media dell'Unione Europea a 15 pari al 66 per cento. Dal lato *corporate*, la dinamica degli impieghi è stata in passato rallentata dai problemi di qualità del credito emersi nel corso della transizione. La ristrutturazione delle aziende e il rafforzamento dell'economia, portano oggi ad una nuova accelerazione, supportata anche da una crescente capacità di selezione da parte delle banche.

Nel complesso, la regione è e rimane una delle aree più promettenti a livello mondiale per l'attività bancaria. Nel 2003, il ROA (*return on assets*) medio delle banche è risultato nettamente superiore all'1 per cento, a fronte di un valore pari allo 0,7 per cento per i principali 50 gruppi bancari della vecchia Unione Europea. Le opportunità di crescita evidenziate (in termini di volumi bancari, ma anche di attività generatrici di commissioni) sembrano in grado di controbilanciare l'effetto di riduzione dei tassi e dei margini, indotto dalla stabilizzazione economica e dalla crescente competitività. Ci attendiamo dunque che la nuova Europa rimanga un'area ad elevata profittabilità, un mercato con potenzialità da area emergente, ma parte integrante del sistema bancario dell'Unione Europea.

La convergenza dell'Unione Europea ha già implicato un lungo periodo di riallineamento giuridico ed istituzionale per i Paesi coinvolti. Questo vuol dire un contesto legale e regolamentare omogeneo, con *standard* minimi uguali in tutti i Paesi. La libera circolazione di capitali e servizi finanziari, così come la rimozione di privilegi per taluni operatori nei mercati, sono i principali risultati di tale processo.

Il momento dell'allargamento non ha quindi implicato effetti di *shock*. Piuttosto, si è trattato di un fenomeno graduale, che ha già prodotto gran parte degli effetti in passato e che è giunto a compimento con l'effettiva integrazione. Questo è tanto più vero se si considera che i sistemi bancari della regione sono già da anni aperti alla concorrenza internazionale.

Gli effetti diretti dell'allargamento sono dunque limitati. Ci aspettiamo che l'attuale processo di concentrazione nei singoli Paesi continui, mentre i grandi gruppi presenti nella regione, potrebbero cercare di consolidare ulteriormente la propria posizione di *leadership* con ulteriori acquisizioni. Non posso negare che anche UniCredit auspica di riuscire a fare ulteriori passi di crescita.

Dato che il sistema finanziario dell'Unione Europea è oggi oggetto di un processo di trasformazione, volto a garantire una maggior integrazione in tutti i campi (dunque con *focus* bancario, ma anche su risparmio gestito, assicurazioni, ecc.), è facile presagire che tale fase di cambiamento continuerà anche dopo l'ingresso nell'Unione Europea. Non è direttamente l'Unione Europea, ma indirettamente la crescente integrazione dei mercati finanziari a stimolare possibilità di ulteriori cambiamenti strutturali. In particolare, l'integrazione del mercato del risparmio gestito, così come del mercato assicurativo, può generare sinergie a livello transfrontaliero, per quei gruppi finanziari che hanno una presenza regionale. Poi si avrà modo di verificare cosa stiamo facendo tramite la nostra società di gestione del risparmio.

L'accesso all'Unione Europea implica anche l'inizio del processo di convergenza all'Unione Monetaria Europea (UME), con i conseguenti effetti in termini di minori rischi e potenzialmente anche di minore redditività. Nel caso della nuova Europa, però, riteniamo che le potenzialità di crescita del mercato siano in grado di compensare la ridotta redditività legata alla stabilizzazione macroeconomica.

Gli effetti dell'allargamento sul sistema finanziario sono anche indiretti e fanno riferimento alle nuove opportunità di *business* o alle conseguenze della convergenza reale agli *standard* comunitari, con un possibile impatto su redditività e costi delle banche.

Con riferimento al costo del lavoro, le previsioni della Commissione Europea indicano una chiusura degli attuali *gap* salariali rispetto all'Unione Europea dei 15 nei prossimi 15-20 anni. In un tale contesto, acquista sempre più valenza la capacità dei gruppi regionali di sfruttare sinergie o di avviare strategie di risparmio dei costi.

Come conseguenza dell'allargamento, i nuovi membri sperimentano, oltre alla completa liberalizzazione dei flussi commerciali con l'Unione Europea, anche una liberalizzazione del commercio con gli altri Paesi nuovi entranti e l'abbattimento delle tariffe doganali verso Paesi extra-comunitari, con conseguente aumento sia dei flussi extra Unione Europea, sia dei flussi intra-comunitari. Si tratta ovviamente di un'importante opportunità di *business* per il settore bancario, soprattutto per gruppi con

una presenza regionale, in grado dunque di supportare i flussi commerciali anche per questi Paesi.

L'integrazione regionale implica uno stimolo per gli investimenti diretti esteri (IDE). Nei passati processi di adesione si è assistito ad un forte ed improvviso afflusso di IDE. Nei Paesi della nuova Europa, visto che l'afflusso di capitali stranieri è già una realtà consolidata e la proprietà straniera rappresenta una quota rilevante in buona parte dei settori dell'economia, il fenomeno avrà dimensioni più contenute, ma comunque potenzialmente interessanti per il sistema finanziario.

Il riconoscimento delle enormi potenzialità di crescita, sviluppo e stabilizzazione dei mercati della regione rappresenta il principale motivo alla base della scelta da parte di un numero ristretto di banche, prevalentemente provenienti dal mercato dell'Unione Europea, di fare della regione una sorta di «secondo mercato domestico» in cui competere e svilupparsi.

I primi investimenti diretti esteri nel settore bancario della regione risalgono agli inizi degli anni Ottanta. I primi investitori hanno seguito da principio una strategia di tipo «*follow the client*», legata a una diretta operatività, attraverso controllate o acquisizioni di istituti locali minori. Tra questi, un ruolo di primo piano spetta alle banche austriache e tedesche, che hanno attuato massicci progetti di espansione nell'area, stimolate dai forti legami commerciali esistenti.

Con l'avvio del processo di privatizzazione delle maggiori istituzioni nei diversi Paesi, però, la strategia di penetrazione è cambiata. Le banche europee hanno teso a potenziare la propria presenza nella regione, attraverso una penetrazione diffusa. Come risultato, il mercato della nuova Europa vede oggi la concorrenza internazionale come elemento caratterizzante.

Sette gruppi bancari internazionali sono divenuti oggi veri e propri *leader*. Si tratta di banche che ricoprono una posizione di rilievo nel mercato domestico, per le quali l'esposizione alla nuova Europa è ormai importante, come evidenziato sia dal peso della regione sia sul totale attivo di gruppo, che sui profitti.

In questo contesto, i principali gruppi bancari italiani, UniCredit, Banca Intesa e SanPaolo hanno con successo raggiunto una significativa massa critica, acquisendo una forte reputazione a livello internazionale e giocando un ruolo di primo piano nel supporto allo sviluppo del mercato locale e all'internazionalizzazione delle imprese. In tale processo, le banche italiane sono state aidate dalla flessibilità strutturale ed operativa che le contraddistingue. Complessivamente, le banche italiane pesano per circa il 15 per cento del totale attivo della regione controllato dai gruppi bancari stranieri (27 miliardi di euro UniCredit, 14 miliardi di euro Banca Intesa e 2 miliardi di euro SanPaolo) con un *network* di banche che arriva a coprire tutti i Paesi della regione, ad eccezione dei Paesi baltici.

È importante osservare come il raggiungimento di una massa critica e l'adozione di un approccio multi-paese costituiscano condizioni necessarie per continuare ad operare con successo nella regione traendo beneficio dalle esistenti economie di scala e di scopo. I grandi gruppi bancari inter-

nazionali attualmente presenti mirano, pertanto, a stabilire una *leadership* regionale, utilizzando come strategia di crescita una capillare presenza nel territorio.

Con riferimento all'esperienza del gruppo UniCredito, ricordo che la strategia di espansione del gruppo nella nuova Europa è iniziata alla fine degli anni Novanta, con l'acquisizione, in fase di privatizzazione, di una quota di controllo di Bank Pekao, la principale banca privata polacca. I rapidi successi conseguiti ed il riconoscimento delle importanti opportunità offerte dal mercato, hanno poi spinto UniCredit ad ulteriori acquisizioni nella regione. Oltre a Pekao, il gruppo attualmente controlla la più grande banca croata, Zagrebacka, la principale banca bulgara, Bulbank, oltre alla slovacca UniBanka, alla rumena UniCredit Romania, alla ceca Zivnostenska ed è presente in Turchia con una *joint-venture* paritetica con Koc Group, per un totale investito in cinque anni che si aggira intorno ai 2,6 miliardi di euro.

Inoltre, essendo l'unico gruppo bancario italiano, e uno dei pochi in Europa, a godere di una presenza globale sul mercato della gestione del risparmio (Pioneer gestisce oltre 120 miliardi di euro, dei quali 84 in Italia e 36 all'estero) puntiamo ad essere anche nella Nuova Europa tra i primi nel risparmio gestito.

Nel complesso, la strategia adottata rende UniCredit uno dei *leader*, per capillarità della presenza e rilevanza nei singoli mercati. Con una rete di 1.355 filiali, serviamo più di 6 milioni di clienti nei diversi Paesi. Inoltre, con 430 milioni di profitti generati dalle nostre banche, siamo i primi per profittabilità nella regione.

La nostra strategia di crescita nella Nuova Europa è una strategia di lungo periodo. La regione rappresenta per noi il secondo mercato domestico in cui abbiamo deciso di crescere. Il nostro impegno è testimoniato dal ruolo che la Nuova Europa ormai riveste per il gruppo: rappresentando circa l'11 per cento del totale attivo del gruppo ed il 16 per cento dei profitti. È da notare che il nostro impegno nell'area è avvenuto dopo una prima fase di consolidamento e crescita nel mercato interno. Abbiamo infatti intrapreso la strategia di crescita nella Nuova Europa quando già potevamo contare su una dimensione interna adeguata, da poter conseguire una sufficiente diversificazione del rischio. Questo è un aspetto fondamentale. Siamo spesso criticati per la scarsa presenza internazionale, al di là di quella molto significativa – come vedremo – in Centro Europa, ma questo sviluppo è stato possibile solo dopo aver conseguito dimensioni tali da rendere accettabile anche per i nostri azionisti il fatto che diversificassimo il portafoglio delle nostre attività verso Paesi che comunque sono più rischiosi dell'Italia. A fronte di dimensioni inferiori non avremmo potuto investire 2,6 miliardi di euro in questa parte del mondo.

Siamo e vogliamo sempre più divenire una vera e propria banca multilocale. Riteniamo infatti che questo sia l'unico possibile modello di successo per operare in un contesto transnazionale da *leader*. Per questo, operiamo nella regione attraverso una rete di banche gestite da un *management* locale forte, guidato dalla stessa strategia, dallo stesso modello orga-

nizzativo, ma anche capace di adattarsi alle peculiarità dei singoli contesti locali (dovute a differenze culturali, legali e regolamentari).

Nel modello federale che perseguiamo vi è una chiara distinzione tra ruolo delle banche e ruolo delle funzioni centrali. Le banche hanno il compito di raggiungere gli obiettivi fissati dal *budget* e di cercare di ottenere la soddisfazione della clientela. Sono incaricate delle politiche commerciali, della gestione del rischio di credito e dello sviluppo delle risorse umane. Hanno anche il compito di detenere le relazioni con tutti i portatori di interesse locali e di implementare il modello di *business* di UniCredit.

Le funzioni centrali, invece, svolgono un ruolo di strategia e controllo (definiscono la strategia, designano il *top management*, fanno il controllo dei risultati ed il monitoraggio dei rischi) ed un ruolo di supporto allo sviluppo di prodotti e di modelli di servizio, di sistemi IT e di gestione delle risorse umane. Ciò è estremamente importante perché i modelli di altre banche di altri Paesi sono molto più centralistici. Si tratta di una delle grandi differenze rispetto a banche di altri Paesi che – a mio giudizio – ci dà un grosso lavoro aggiunto.

Il lavoro congiunto delle banche e delle funzioni centrali assicura il raggiungimento degli obiettivi che ci siamo prefissati e che – ripeto – sono il raggiungimento di un rendimento sull'investimento più che soddisfacente sia per UniCredit che per i suoi azionisti, con conseguente aumento della quota di mercato e riduzione della volatilità degli utili. Da tutto ciò deve scaturire la piena soddisfazione dei nostri clienti, che rappresenta l'unica possibile garanzia di una profittabilità sostenibile nel lungo periodo.

Nell'attuazione della strategia e nel perseguimento degli obiettivi, il *management*, sia in Italia che all'estero, svolge un ruolo fondamentale. Per essere *leader*, non basta riuscire ad entrare in un nuovo mercato, trasferirvi i propri fattori di eccellenza gestionale, il proprio *modus operandi* e introdurre nuovi prodotti. La vera e propria chiave di volta è la presenza di un *management* valido e qualificato a tutti i livelli dell'organizzazione.

Per il governo e la gestione delle singole banche ci affidiamo in gran parte a squadre di *manager* locali, affiancati da alcuni dirigenti inviati direttamente della casa madre. Se mi è consentito esprimere un giudizio, la qualità delle risorse umane in questi Paesi è molto alta e questo rappresenta per essi un ulteriore punto di forza. A fronte di un costo relativamente più contenuto si hanno persone con un livello di preparazione tecnico e specifico molto elevato.

PRESIDENTE. Banca Intesa si avvale della collaborazione del dottor Gyorgy Suranyi, *ex* Governatore della Banca centrale ungherese. Questa è una politica importante.

PROFUMO. Certo, anche perché obiettivamente da Milano abbiamo già difficoltà a capire cosa accade nel mondo del credito in altre parti d'Italia, e lei, signor Presidente, lo sa bene perché ha svolto il mio mestiere

per alcuni anni. Immaginate come sia difficile comprendere il mercato polacco, croato o bulgaro. È necessario ricorrere al personale locale che ovviamente aderisca al sistema di valori e ai criteri qualitativi del gruppo.

Inoltre, all'interno della *holding* del gruppo in Italia, abbiamo sviluppato una divisione di circa 70 persone interamente dedicata alla Nuova Europa. Uno dei temi fondamentali è esportare *know how* dall'esperienza che facciamo in Italia verso questi Paesi (sottolineo che il dottor Paolo Fiorentino è il responsabile della divisione Nuova Europa). Si tratta di personale altamente qualificato, che trascorre circa l'80 per cento del tempo a lavorare nelle banche con una funzione di guida e supporto allo sviluppo. Per quanto concerne il modello organizzativo, abbiamo optato per la divisionalizzazione di tutte le nostre banche, ossia per una specializzazione per segmenti di clientela.

Con riferimento ai prodotti, oltre all'offerta tradizionale di raccolta e impieghi, ci focalizziamo su alcuni punti chiave. In particolare, mutui, fondi comuni di investimento, conti correnti a pacchetto e carte di credito per il *retail*, gestione della tesoreria, *leasing* e *factoring* per il *corporate*. Sempre di più il disegno dei prodotti viene sviluppato a livello centralizzato, pur nel riconoscimento delle specificità all'interno di ogni Paese.

Tenendo conto delle differenze tra i Paesi e della posizione delle singole banche, la nostra strategia, ha preso due direzioni principali: in Polonia, Croazia e Bulgaria, dove siamo già *leader* di mercato, gli obiettivi prioritari sono la crescita della profittabilità e il consolidamento della posizione esistente; dove siamo presenti con posizioni minori, ma ugualmente significative, puntiamo ad

una crescita rapida delle quote di mercato.

Stiamo inoltre realizzando una convergenza dei sistemi IT per una gestione ottimale dei processi, mentre manteniamo un *focus* molto accentuato sul controllo dei rischi. In tre anni abbiamo prodotto maggiore efficienza, al punto che le nostre banche sono tra quelle con migliore rapporto tra costi e ricavi in ogni Paese della Nuova Europa.

Oggi stiamo portando avanti numerosi progetti miranti ad assicurare una crescita sostenibile della profittabilità e la *leadership* di mercato. La creazione di valore nella Nuova Europa nel medio-lungo termine, infatti, sarà determinata principalmente dall'aumento delle entrate. È per questo motivo che ci siamo focalizzati sulla crescita dei ricavi attraverso il completamento del catalogo prodotti, la revisione dei modelli di servizio, nonché la ristrutturazione e riorganizzazione delle reti di vendita.

È facile immaginare come l'allargamento dell'Unione europea e la conseguente evoluzione del sistema finanziario della regione possano avere un impatto sui gruppi bancari italiani, che direttamente operano nell'area. Le aspettative sono di un impatto positivo, soprattutto nella misura in cui le banche riusciranno a capitalizzare il valore di una presenza diffusa a livello regionale.

Il processo di integrazione dei mercati finanziari, infatti, rende sempre più strategica l'opportunità di sinergie a livello organizzativo e gestionale. Inoltre, la presenza regionale garantisce un vantaggio competitivo in

termini di qualità del supporto fornito all'internazionalizzazione delle imprese, non solo del mercato italiano, ma anche dei mercati locali, sfruttando appieno le nuove opportunità derivanti dall'allargamento (ad esempio, nuovi flussi intra-regionali e investimenti diretti dall'estero).

A fronte delle opportunità evidenziate fino ad ora, permangono alcuni fattori di incertezza, prevalentemente legati al contesto legale e regolamentare.

Un aspetto di rilievo concerne la supervisione bancaria in generale. Secondo quanto previsto dalle direttive comunitarie, la supervisione bancaria rimane infatti di competenza delle autorità nazionali di ciascun Paese. La cooperazione tra le diverse autorità di vigilanza a livello internazionale è garantita su base volontaria, attraverso la firma di un Protocollo di intesa, ovvero accordi bilaterali tra le autorità di vigilanza, che non sempre sono in essere. La mancata collaborazione tra autorità di supervisione di diversi Paesi genera ovviamente problemi nel caso di gruppi finanziari internazionali.

Un caso specifico concerne la normativa polacca in materia di vigilanza su base consolidata, che non sembra essere pienamente conforme a quanto previsto dalla direttiva 2002/12/EC («Accesso all'attività degli enti creditizi ed al suo esercizio»). A titolo esemplificativo, si segnala che la Banca centrale polacca non riconosce appieno il ruolo di una capogruppo bancaria italiana e, conseguentemente, anche gli obblighi ad essa imposti dalla vigente normativa bancaria italiana. Tale circostanza rende difficoltoso il recepimento da parte della nostra capogruppo delle informazioni necessarie per adempiere agli obblighi imposti dalla nostra normativa bancaria. Recentemente è stato predisposto un progetto di legge per rendere maggiormente conforme la legge bancaria polacca alla citata direttiva. Tuttavia anche in questo caso il testo degli articoli relativi alla vigilanza consolidata non sembra essere pienamente allineato con la normativa europea. Il testo esaminato limita le informazioni che una banca polacca può trasferire alla propria controllante straniera a quelle necessarie per la preparazione del bilancio consolidato. D'altro canto, una società capogruppo di un gruppo bancario, al fine di adempiere agli obblighi previsti dalla legge bancaria italiana, deve ricevere su base periodica una serie di informazioni che possono essere anche diverse (e più ampie) da quelle necessarie per la preparazione del bilancio consolidato. Tale limitazione appare dunque in contrasto con quanto stabilito dalla citata direttiva, che prevede espressamente che tra gli Stati membri non vi siano ostacoli di natura giuridica, che impediscano alle società comprese nella vigilanza su base consolidata di scambiarsi informazioni necessarie all'esercizio della stessa.

Infine, un elemento da considerare è legato allo squilibrio, ad oggi evidente nel sistema bancario dell'Unione europea, tra alcuni Paesi che hanno prontamente aperto ai capitali stranieri, lasciando le entità nazionali sotto il controllo di operatori stranieri (parliamo dei Paesi della nuova Europa, ma anche dei Paesi del Benelux, scandinavi o della stessa Austria), ed altri che continuano a mostrare una sostanziale chiusura. È ipotizzabile

che sempre di più vengano richieste condizioni di reciprocità, atte a creare un vero e proprio mercato integrato dei servizi finanziari in Europa.

Per quanto riguarda il supporto finanziario al sistema imprenditoriale italiano, si sottolinea che sempre più l'antica vocazione italiana al commercio e agli scambi internazionali sta spingendosi verso una vera e propria internazionalizzazione, talvolta tramite la delocalizzazione di unità commerciali e produttive, talvolta con il mutamento dell'identità aziendale, passata da nazionale a multinazionale. La stessa specializzazione dei distretti industriali si sta adattando ai nuovi scenari competitivi.

In tale contesto, la domanda delle imprese italiane in termini di servizi all'internazionalizzazione è sicuramente in espansione. Entrando più nello specifico dell'operatività, i principali servizi richiesti dalle imprese italiane intenzionate ad internazionalizzarsi sono i seguenti: finanziamenti tradizionali, *leasing*, *factoring*; gestione di tesoreria e gestione dei pagamenti (in valuta locale ed estera); fornitura di servizi avanzati (ad esempio *project finance*, *trade finance*, finanza strutturata); supporto ad operazioni transnazionali (ad esempio, fusioni e acquisizioni); supporti operativi e commerciali (reperimento controparti commerciali, distributori, supporto ricerca consulenti locali).

Oggi le banche italiane, soprattutto quelle direttamente presenti nei mercati, sono pronte ad offrire tali servizi, svolgendo effettivamente un ruolo di supporto all'internazionalizzazione. Con particolare riferimento al Gruppo UniCredit, per meglio supportare la clientela sono stati sviluppati dei centri di servizio specifici.

UniCredit Banca d'Impresa è forse la banca italiana nella quale i servizi estero e la consulenza specializzata ai processi di internazionalizzazione hanno maggior peso strategico.

I primi interlocutori dei nostri clienti sono i 1.000 consulenti d'impresa distribuiti sulle 230 filiali della banca. Il consulente d'impresa è il *partner* dell'azienda con il quale condividere i progetti, le idee di sviluppo e le necessità di natura transazionale, finanziaria e di gestione del rischio, siano esse legate alle esportazioni ed importazioni o all'approccio verso nuovi mercati.

Nell'offerta di assistenza commerciale e finanziaria alle aziende che operano con l'estero, UniCredit Banca d'Impresa si avvale di 50 uffici estero merci presenti sul territorio nazionale, tramite i quali è in grado di supportare l'interscambio delle aziende con l'estero. Sono state previste inoltre alcune figure specialistiche sull'estero, che hanno il compito di assistere la clientela nelle operazioni internazionali di maggiore complessità (tesoreria internazionale, operazioni societarie, finanza straordinaria e così via).

Infine, è stata creata la struttura Sviluppo mercati internazionali, dedicata al presidio dei mercati esteri, all'individuazione delle opportunità commerciali in quei mercati e al supporto delle aziende nostre clienti che operano in quei Paesi.

Le strategie di internazionalizzazione delle aziende sono al centro della nostra organizzazione.

In quest'ottica Sviluppo mercati internazionali assicura alla clientela: accesso a finanziamenti e servizi bancari a livello locale nei singoli Paesi (quindi, i nostri clienti quando vanno nei Paesi in cui siamo presenti accedono direttamente alle nostre banche); consulenza globale e specialistica per gli investimenti diretti ed indiretti nei mercati internazionali, per la creazione di distretti industriali e la costituzione di *joint-venture* internazionali; accesso ai più recenti prodotti di gestione incassi e pagamenti, di gestione amministrativa e della liquidità disponibili nei vari mercati; assistenza nella ricerca di *partner* internazionali; assistenza per studi di fattibilità e studi di settore; accesso a forme di finanziamento agevolate e coperture assicurative; consulenze per acquisizioni e fusioni di aziende; informazioni su bandi di gara pubblici e internazionali ed assistenza per l'accesso agli stessi.

Nel solo 2003 abbiamo conseguito interessanti risultati: oltre 1.000 contatti con aziende italiane per progetti di investimento nei Paesi della nuova Europa; circa 200 nuovi rapporti accesi presso le nostre banche estere ed un centinaio veicolati su banche nel resto del mondo con cui abbiamo rapporti di collaborazione; complessivamente sono stati erogati crediti per oltre 120 milioni di euro per finanziare l'internazionalizzazione delle nostre aziende clienti; abbiamo affiancato alcune associazioni industriali (ad esempio, Vicenza e Venezia) nella delocalizzazione di distretti industriali in alcune aree dei Paesi dell'Est (Samorin in Slovacchia e Brcko in Bosnia); abbiamo evaso oltre 300 richieste di ricerca di *partner* commerciale; infine, si sono intensificate ed ampliate le relazioni, sempre nell'ambito dell'internazionalizzazione, con le istituzioni e con le associazioni di categoria.

Il *desk* Nuova Europa è una struttura specialistica creata in ciascuna delle nostre banche all'estero per supportare l'operatività *in loco* degli imprenditori italiani o in genere imprenditori stranieri, che operano nei paesi in cui UniCredit è presente. L'obiettivo del *desk* è di fornire supporto per l'operatività del sistema Italia all'estero, stimolando nuovi investimenti diretti, *joint-venture* ed alleanze commerciali.

Presso i *desk* all'estero troviamo un responsabile italiano, che gestisce un *team* di gestori e analisti, tutti di lingua italiana (quindi, i nostri clienti non hanno la difficoltà della lingua), che si occupa delle esigenze manifestate dalla clientela sia italiana *in loco* che proveniente dall'Italia.

Tra le varie offerte di prodotti tipicamente bancari, i servizi maggiormente richiesti sono relativi alla gestione delle pratiche di fido *in loco* o di supporto alla vendita di prodotti italiani, possibilmente assistendo finanziariamente l'importatore locale per le sue operazioni con l'Italia, promuovendo contatti commerciali e fornendo informazioni sul sistema Paese, norme e regolamenti, usi e costumi commerciali ed, infine, individuando seri professionisti ai quali presentare il cliente che ne facesse richiesta.

Da principio, l'attività dei *desk* Nuova Europa si è svolta sotto un stretto coordinamento di un'unità centralizzata nella divisione Nuova Europa della *holding* del Gruppo. Con l'evoluzione del lavoro, il versante italiano dei *desk* è stato sdoppiato, affidando le attività di sviluppo com-

merciale alla rete di Banca d'Impresa, quelle di organizzazione e monitoraggio alla *holding* e l'attività all'estero ancora all'azione congiunta tra *desk* e filiale locale.

I risultati ad oggi conseguiti sono più che soddisfacenti: un totale di oltre 2.000 aziende che ricevono affidamenti; oltre 500 milioni di euro di crediti erogati in questi Paesi e a clienti italiani; il 36 per cento delle aziende italiane presenti all'estero è nostro cliente, con punte del 60 per cento in alcuni mercati. Tra l'altro, questa percentuale è inficiata dal fatto che si dice che in Romania vi siano 13.000 imprese, ma quelle effettivamente operative sono molto meno; pertanto, in teoria la percentuale è anche più alta.

Tra i migliori nomi che annoveriamo nella nostra clientela, si evidenziano Benetton, Merloni, Miroglio, Ferrero, Candy, Fiat, Zoppas, Boscolo, Beghelli, Agip, SIAD e Mapei.

In conclusione, pensiamo che l'allargamento dell'Unione europea rappresenti un passo importante per i sistemi bancari della nuova Europa e come tale anche un momento di importanti conferme per chi, come noi, ha creduto e crede nelle opportunità della regione, tanto da farne un secondo mercato domestico in cui crescere ed operare.

La nostra esperienza è sicuramente un caso di successo, sia dal punto di vista industriale, ovvero come esempio di internazionalizzazione di un operatore italiano nel mondo, sia come esperienza di servizio, a supporto dell'internazionalizzazione del sistema Italia. Il nostro impegno è forte e le nostre aspettative sono di ulteriori benefici legati ad un'area che è ormai parte del sistema finanziario dell'Unione europea, ma diversamente dal resto dell'Europa mostra ancora potenzialità di sviluppo e profittabilità da mercato emergente. Perciò siamo pronti a cogliere nuove sfide e a crescere ulteriormente nell'area della Nuova Europa, sia rafforzando le nostre posizioni nei Paesi di attuale presenza, sia entrando su nuove geografie.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Profumo per la sua ampia, esauriente ed esauriente esposizione.

COSTA (FI). Innanzi tutto, voglio rivolgere i complimenti al dottor Profumo e al suo *staff* per come è riuscito e riesce a portare nel mondo la capacità dei banchieri italiani e a tenerne alta la bandiera.

Vorrei sapere, in secondo luogo, se in quei Paesi si sta creando un sistema assimilabile a quello italiano sotto il profilo della prevalenza della piccola e media industria oppure se, con la stimolazione derivante dalla delocalizzazione di gruppi italiani, si stanno creando grandi poli che nel tempo certamente si potrebbero rivelare inadeguati tenuto conto del tessuto produttivo di quei Paesi.

Inoltre, volendo fare un parallelo tra l'Italia e quell'area dell'Europa, vorrei sapere qual è il rapporto costi-ricavi.

Vorrei capire anche in che rapporto si pone il processo di formazione di crediti incagliati e di posizioni in sofferenza rispetto a quello dell'Italia.

CANTONI (FI). Signor Presidente, mi complimento per l'esaustiva relazione svolta dal dottor Profumo, che conosco da tantissimi anni, come del resto anche il dottor Fiorentino e altri colleghi della stessa realtà bancaria. UniCredit si è contraddistinta negli ultimi anni per la sua estrema dinamicità e per aver saputo immaginare le potenzialità di sviluppo di alcuni Paesi che dal 1° maggio di quest'anno sono entrati a far parte della Nuova Europa. Con il loro ingresso si può ormai parlare, come del resto ha di recente fatto Mario Monti in un'intervista, di Stati Riuniti d'Europa. Si tratta infatti di Paesi che non fanno altro che ritornare nell'alveo di un'Europa democratica della quale – e non solo geograficamente per la Germania – rappresentano i mercati di sviluppo del futuro.

Ricordo ancora i primi colloqui al riguardo, che risalgono ormai al 1999, con il Presidente del Consiglio. Vi siete mossi con estrema puntualità e avete dimostrato una giusta aggressività, nella consapevolezza che il vostro sarebbe stato uno degli investimenti più importanti ed interessanti per il sistema bancario italiano al fini dell'acquisizione di banche.

Mi limiterò dunque a sottolineare la qualità dell'operato, lasciando ai colleghi eventuali domande tecniche più specifiche. Il processo di scolarizzazione dei funzionari, dirigenti ed impiegati che operano in quei Paesi è tale da consentire il loro impiego anche sul mercato italiano e, in futuro, quando verranno meno le limitazioni attualmente previste, l'integrazione non consisterà soltanto nell'interagire con un sistema bancario evoluto come quello italiano, ma anche nell'utilizzare le risorse che hanno contribuito allo sviluppo di questo gruppo.

Rivelo, anche a beneficio dei colleghi, che malgrado le rigidità e i tanti anni di influenza statalista, i sindacati polacchi si sono comportati molto bene. UniCredit ha potuto effettuare, senza incontrare particolari difficoltà, tagli che hanno interessato parecchie migliaia di dipendenti. È stata esattamente compresa la volontà di investire.

Come cliente del mio gruppo ho molto apprezzato la *task force* da voi creata sin da principio. Sottolineo l'importanza di dotarsi di un *desk* importante per la Nuova Europa che accompagni i clienti italiani, e in modo particolare le piccole e medie imprese, alla conquista di questi mercati. È di particolare rilievo poi il fatto di poter disporre di tre gruppi – e UniCredit si colloca al primo posto – che garantiscono un supporto specifico ad imprenditori che possono operare, è il caso della Polonia, similmente a quanto avviene presso la sede UniCredit di Milano. Sono stati molto curati questi aspetti e io stesso non ho potuto fare a meno di notare grande professionalità da parte dei dirigenti dell'UniCredit che operano in quei Paesi. Non posso che rallegrarmene.

In conclusione, vorrei dare un suggerimento legato al fatto che questi Paesi, in modo particolare la Polonia, dispongono di grandissime capacità in termini di fondi strutturali. Purtroppo le imprese italiane, non ultima nei giorni scorsi la Vianini, spesso – e non si capisce bene per quale motivo – non riescono a vincere le gare. Gli italiani non riescono ad accedere ai fondi strutturali relativi alla costruzione di autostrade, infrastrutture e quant'altro possa servire per la modernizzazione di questo Paese. Conside-

rato che i fondi strutturali per la Polonia ammontano a dodici miliardi e mezzo di euro, raccomando ad UniCredit, come banca *leader*, di organizzare una *task force* che accompagni i nostri imprenditori, i quali o non ne hanno capito l'importanza o molto più probabilmente non riescono a trovare le vie per essere competitivi come i tedeschi, i francesi e gli austriaci nell'accesso a questi fondi strutturali.

TURCI (*DS-U*). Dottor Profumo, lei ha accennato al fatto che da un'analisi dell'apertura del mercato bancario di questi Paesi si evidenziano due scenari in Europa, uno legato ai Paesi che hanno consentito a soggetti stranieri l'ingresso nei loro mercati bancari, l'altro a quei Paesi che invece difendono le realtà bancarie nazionali. Lei ritiene che questa divaricazione di comportamenti possa durare ancora molto oppure no? È una questione che riguarda da vicino le banche italiane, non tanto in relazione all'Est europeo quanto piuttosto ai rapporti con il sistema bancario della Europa occidentale.

Molti di questi Paesi tradizionalmente, nei decenni passati, sono stati un'area di espansione della Germania. L'influenza dell'economia tedesca è stata particolarmente evidente. Qual è l'atteggiamento che si riscontra oggi nei confronti delle banche italiane e più in generale verso i nostri operatori? Viene da quei Paesi avvertito come un fattore di differenziazione, che può consentire un allargamento delle possibilità di relazione?

Ho seguito poi con grande interesse l'ultima parte relativa ai servizi da voi offerti agli operatori italiani per venire incontro alle diverse esigenze che manifestano. Nell'ambito di una delle audizioni svolte in questa Commissione, il presidente della Confapi ha accennato ad un tema di cui però non ho trovato riscontro neanche nell'audizione dei responsabili di Banca Intesa. Il presidente della Confapi ha sostenuto che gli imprenditori italiani, soprattutto quando sviluppano *joint-venture* in quei Paesi, avrebbero anche bisogno di servizi finanziari che partecipassero al capitale delle suddette *joint-venture* e non solo alle attività di altro genere da voi elencate. Avete riscontrato richieste di questo genere? È ben noto che la SIMEST già svolge operazioni del genere, ma si tratta in ogni caso di una società a partecipazione pubblica dalle caratteristiche molto particolari.

Infine, ho esaminato con grande interesse l'articolazione di servizi che voi mettete a disposizione sia degli operatori italiani che vogliono andare in quei Paesi, sia, anche se per una quota assai ridotta, degli operatori di quei Paesi che vogliono rivolgersi all'Europa occidentale e in particolare all'Italia. A questa rete partecipano duemila consulenti di impresa e altre strutture di livello superiore. Come funziona in linea di massima questo sistema? Si tratta di servizi specifici che voi offrite, che vanno pagati a prescindere da un eventuale seguito che potranno avere i servizi finanziari? Mi interessa sapere in che modo un operatore che voglia avvalersi di questa rete, e quindi rivolgersi alla vostra banca, possa trovare questo tipo di servizi.

EUFEMI (*UDC*). Alcune brevi considerazioni, dottor Profumo. Intanto la ringrazio e le rivolgo un apprezzamento per la chiarezza espositiva espressa nella sua relazione, confortata anche dai numeri. Grazie alle scelte fatte in passato emerge oggi chiaramente la vostra posizione di *leader*. Le scelte di investimento fatte allora oggi cominciano a dare i loro frutti, soprattutto grazie all'allargamento che dal 1° maggio scorso ha visto interessati dieci nuovi Paesi europei.

Vorrei partire da alcune questioni collegate anche a quanto diceva poc'anzi il senatore Turci, in modo da essere quanto più obiettivi possibile. Il presidente della Confapi ha lamentato una serie di difficoltà e in particolare lo sforzo nell'accompagnare soprattutto le piccole e medie imprese nella fase di localizzazione nell'Est europeo.

È vero, le aziende che lei ha citato (Benetton, Merloni, Miroglio, Ferrero) sono grandi imprese, spesso *leader*, e svolgono anche un'azione di trascinamento per le piccole e le medie. Ma vorrei sapere come valuta rispetto alla movimentazione delle grandi imprese. Vorrei sapere se – a suo avviso – vi è la necessità di accompagnare le piccole imprese e se le aziende *leader* si muovono per conto loro.

Inoltre, per quanto riguarda UniCredit sappiamo che esistono alcune tensioni interne in ordine alla valutazione del personale e all'attribuzione dei premi incentivanti. Vorrei sapere se tali questioni possano influenzare scelte decisionali come la localizzazione all'estero delle attività di trattamento dei dati o similari a costi inferiori, visto che il costo del personale bancario in quei Paesi è di circa 12.000 euro rispetto ai circa 60.000 euro di quello italiano. Vorrei sapere se – a suo avviso – si possa arrivare a questo tipo di scelta anche in considerazione dell'elevata capacità formativa di questi Paesi.

PROFUMO. Il senatore Costa mi ha chiesto se gli insediamenti delle aziende italiane riguardino soprattutto quelle di medie e grandi dimensioni. Come emerge dalle domande dei senatori Eufemi e Turci, nell'area sono presenti anche aziende di piccole e medie dimensioni. Non rilevo preoccupazioni particolari sull'adeguatezza dimensionale delle imprese che vanno ad operare in questi Paesi. Sta cambiando il modello: mentre in una fase iniziale vi è stato un modello di delocalizzazione, oggi c'è un modello che parte sicuramente dalla delocalizzazione, ma che tende a sfruttare i mercati locali come nuovi mercati di sbocco. Tale aspetto è fondamentale per le aziende che si stanno insediando in queste aree. Pensiamo ad aziende come la Merloni e la Ferrero che considerano i mercati della Nuova Europa, ma anche quelli limitrofi – ricordiamoci che uno dei *partner* commerciali più importanti della Polonia è la Russia – come mercati di sbocco rilevanti da utilizzare.

Mi sono stati richiesti dei dati più tecnici riferiti al rapporto costi-ricavi. Oggi nell'aggregato dell'area abbiamo un rapporto costi-ricavi pari a circa il 56 per cento, risultato assolutamente eccellente a livello europeo perché certamente i costi del lavoro sono più bassi, ma anche i margini per cliente sono più bassi date le dimensioni più limitate dei clienti. Il li-

vello delle sofferenze è un po' più alto: abbiamo sofferenze nette su impieghi pari al 3,3 per cento in questa parte del mondo. E se è vero che tale livello è un po' più alto per UniCredit Italiano, esso è abbastanza nella media delle banche italiane. Quindi, certamente c'è una rischiosità maggiore rispetto all'Italia e i prezzi sul credito sono maggiori anche se non in misura omogenea rispetto al maggior rischio. Ritengo però che tale fenomeno si ridurrà con l'ingresso nell'Unione europea.

Ringrazio il senatore Cantoni per i complimenti; egli ha fatto riferimento alla forte riduzione di organici che abbiamo realizzato in Polonia. Credo sia un dato da citare: quando abbiamo comprato il gruppo Bank Pekao vi erano circa 28.000 dipendenti che oggi si sono ridotti a meno di 17.000 soprattutto grazie alla cessione di alcune attività. Ad esempio, tutta l'attività di guardianaggio era affidata ai dipendenti; noi abbiamo creato una società e l'abbiamo venduta poiché non è quello il nostro mestiere. In teoria disponevamo del più grosso esercito privato della Polonia e ciò comportava anche dei problemi. Anche il processo di cessione – come potete immaginare – è stato molto complesso perché abbiamo dovuto negoziare non solo con l'acquirente. Obiettivamente i sindacati ci hanno accompagnato in tale processo in modo intelligente e ciò ci ha permesso di realizzare un forte recupero di efficienza.

Stiamo già creando una struttura *ad hoc* per i fondi strutturali che ovviamente vediamo come un'opportunità per le imprese italiane, ma anche per le nostre banche, oltre che nell'ottica di una nostra responsabilità nei confronti di questi Paesi nei quali siamo buoni operatori. Pertanto, è fondamentale fare in modo che questi Paesi utilizzino al massimo i fondi strutturali che hanno a disposizione al fine di accelerare il loro processo di crescita e d'integrazione con il nostro Paese.

Il senatore Turci ha parlato del tema della divaricazione dei comportamenti. Al riguardo fatemi dire che vivo con un po' di imbarazzo il tema della difesa della nostra italianità come UniCredit dato che siamo azionisti di maggioranza di banche in otto Paesi del Centro Europa. In Croazia possediamo una banca che ha il 36 per cento del mercato, in Polonia una banca che ha circa il 20 per cento del mercato, in Bulgaria il 22 per cento e, attraverso la Croazia, in Bosnia Erzegovina, possediamo due banche che stiamo fondendo e che detengono circa il 40 per cento del mercato. Questo per dire che siamo operatori primari in molti Paesi e credo che questo sbilanciamento progressivamente debba esaurirsi perché è difficile presentarci in questi Paesi come azionisti di maggioranza, con tutti i vantaggi connessi per le imprese nostre clienti, e non vedere i problemi sul fronte opposto.

L'atteggiamento verso gli italiani è molto positivo. Teniamo presente che l'Italia è uno dei primi tre Paesi come interscambio commerciale. C'è un'accoglienza molto positiva dappertutto nei nostri confronti; proprio per questo credo che questa area del mondo rappresenti un'opportunità non solo per le banche, ma anche per le aziende industriali.

Per quanto riguarda la domanda di capitale per le piccole e medie imprese, le rispondo che non abbiamo una struttura dedicata perché crediamo

che il ruolo di una banca commerciale sia diverso e molto francamente non abbiamo questa richiesta rilevante. La richiesta maggiore che ci viene avanzata è quella di assistere le imprese nell'individuare i *partner* giusti e per lo sviluppo di opportunità commerciali. In quest'area del mondo operano circa 17.000 aziende di cui circa 14.000 in Romania, anche se quelle veramente operative in base alle nostre valutazioni sono 3.000 per cui i numeri sono totalmente diversi. Abbiamo già 2.415 clienti, non solo grandi aziende, ma anche medie e medio-piccole alle quali abbiamo erogato 534 milioni di euro di linea di credito *in loco*. Obiettivamente assistiamo aziende di tutte le dimensioni.

Da ultimo mi è stato chiesto come prezziamo i servizi che eroghiamo ai nostri clienti. Tali servizi vengono inglobati in quelli finanziari che poi andremo ad erogare, senza quindi far pagare a parte la consulenza. Questo è quello che succede in tutto il mondo per i servizi finanziari. È un tema sul quale ragionare, però noi lavoriamo come clienti anche con molte *investment bank* e nessuna fa pagare il servizio nella misura in cui non c'è un *dealer* sottostante.

Quanto alla domanda del senatore Eufemi sul tema della piccola impresa, come ho detto poc'anzi, abbiamo già 2.415 clienti e sono clienti di tutte le dimensioni. Credo che il vero problema sia quello della dimensione media dell'impresa in Italia. Purtroppo, come è vero che noi siamo riusciti ad internazionalizzarci quando siamo cresciuti, altrettanto vale per le imprese industriali. Il tema non è solo quello dei capitali. Il problema più rilevante quando ci si internazionalizza è quello degli uomini, perché bisogna avere strutture organizzative adeguate per perseguire questa strada.

Il senatore Eufemi ha chiesto anche se pensiamo di decentrare in questi Paesi attività a costo minore. Devo sottolineare che nel merito abbiamo svolto qualche riflessione: ad esempio, oggi facciamo gestire le nostre carte di credito da un centro operativo sito in Polonia. Dietro al pagamento con una carta di credito c'è una grande attività manuale di *back office*. Insieme a SSB (società interbancaria italiana) abbiamo creato in Polonia un centro che serve le nostre banche in tutta Europa e che oggi sta servendo anche altre banche dei Paesi nei quali siamo inseriti. Stiamo ragionando, ad esempio, sull'opportunità di sviluppare *software* in Romania, dove vi sono ingegneri molto competenti che hanno costi sensibilmente più bassi dei nostri.

Si tratta di un processo che a mio parere va studiato con grande attenzione, ovviamente tenendo presenti tutti i problemi di stabilità sociale del nostro Paese di origine. Tra l'altro, l'Italia rappresenta l'85 per cento del nostro volume di affari e, pertanto, dobbiamo stare bene attenti a gestire il tema nazionale.

EUFEMI (*UDC*). Chiedo scusa, ma forse è sfuggito ho fatto riferimento alle tensioni rispetto ai criteri valutativi del personale UniCredito. La domanda è scaturita dai problemi relativi ai compensi incentivanti.

PROFUMO. I nostri ragionamenti non sono legati a scelte di questo genere. Il tema dei criteri di valutazione della base dei lavoratori italiani è totalmente separato da eventuali ipotesi di operatività extradomestica su alcuni processi di *back office*, che oggi sono molto focalizzati, ma – ripeto – si tratta di questioni completamente separate.

CASTELLANI (*Mar-DL-U*). Anch'io voglio ringraziare il dottor Profumo per la relazione chiara e da parte nostra ben intelligibile. Proprio da tale intelligibilità sorge una domanda forse un po' banale. Mi sembra che la relazione mostri una notevole attenzione al mercato della Nuova Europa, come abbiamo potuto riscontrare anche dalle audizioni di altri gruppi creditizi. Nella relazione viene evidenziato che l'indebitamento delle famiglie nella regione è pari al 9 per cento a fronte di una media europea pari al 66 per cento; pertanto, c'è chiaramente molto da fare. Vorrei chiedere, allora, se la particolare attenzione per la nuova Europa, tenuto conto delle possibilità di ampliamento del mercato creditizio, potrà alla fine distogliere l'attenzione del suo gruppo ed anche quella di altri gruppi dal mercato locale, che pure – come lei ha poc'anzi evidenziato – rappresenta l'85 per cento del vostro volume di affari. Infatti, ciò potrebbe accadere non perché non si continuano le attività tradizionali, ma perché il mercato locale crea problemi di rapporto tra credito e piccole imprese. Vorrei sapere, in sostanza, se l'attenzione alla nuova Europa può essere a discapito della vecchia Europa.

BONAVITA (*DS-U*). Ringrazio il dottor Profumo per l'esauriente illustrazione e per il documento nel quale sono riportati in appendice dati molto chiari. Proprio in riferimento a tali dati, vorrei fare presente, come considerazione generale, che stiamo parlando di Paesi che rappresentano il 47 per cento – come viene evidenziato nel vostro documento – della popolazione dell'Unione europea, il 2 per cento della ricchezza finanziaria e l'8 per cento del PIL. Ci troviamo, quindi, di fronte ad economie particolarmente diversificate, che credo avranno seri problemi di integrazione. Per noi si tratta di un'occasione per la delocalizzazione; per loro si pone il problema di riuscire a far decollare anche una struttura industriale. È noto che la delocalizzazione permette la penetrazione e l'abbassamento dei costi della produzione, ma non da sola non garantisce i processi di innovazione. Le economie dei nuovi Paesi entrati nello UE avranno comunque difficoltà a completare il loro processo di integrazione. Vorrei quindi sapere quali sono, a vostro avviso, le potenzialità di sviluppo di queste economie in termini di prodotto interno lordo e della loro struttura industriale.

Ho notato inoltre la vostra presenza nell'area balcanica. A mio giudizio, ciò è molto positivo perché si tratta di mercati prossimi di sviluppo e tradizionalmente legati all'Italia. Vorrei sapere se la vostra assenza in alcuni Paesi è determinata dall'instabilità politica che ancora permane in queste aree e se è vostra intenzione rafforzarvi proprio in quei territori.

Infine, vorrei sapere quali sono per voi i maggiori rischi delle imprese finanziarie italiane e quali strumenti operativi e legislativi potrebbero essere adottati in Italia per favorire la vostra presenza in queste aree difficili.

CAMBURSANO (*Mar-DL-U*). Questa audizione finalmente esalta il sistema bancario italiano all'estero dopo alcuni mesi di sofferenza. Mi riferisco ovviamente alle audizioni svolte negli scorsi mesi di gennaio, febbraio e marzo.

PRESIDENTE. Il clima è notevolmente diverso.

CAMBURSANO (*Mar-DL-U*). Sì, il clima è certamente diverso, ma evidenzia se non altro un sistema bancario italiano attento e pronto a rispondere anche alle esigenze dei Paesi della Nuova Europa. In particolare, mi compiaccio per la relazione svolta che sottolinea – il dato, però, è noto – il fatto che UniCredito sia il primo gruppo bancario di quella che viene definita per comodità la Nuova Europa.

Alcune domande che avevo intenzione di porre hanno già avuto risposta. In particolare, per quanto riguarda le sofferenze, è stata riportata la cifra complessiva, che sembra sia leggermente superiore in quelle realtà, non tanto per il gruppo rappresentato dal dottor Profumo, quanto complessivamente per il sistema italiano. Vorrei però sapere se tali sofferenze sono date da clientele locali o italiane che operano in quel territorio. Infatti, sappiamo che, non tanto nei dieci Paesi entrati in Europa lo scorso 1° maggio, quanto negli altri che entreranno (in particolare, come ha evidenziato anche il dottor Profumo, la Romania occidentale, Timisoara e dintorni), si sono collocate migliaia di aziende: sono per lo più piccole e medie aziende, oltre ad un gruppo consistente di grandi aziende, ma anche tanti avventurieri del «mordi e fuggi», furbi che cercano operazioni da portare a casa, mettendo così a rischio il sistema. In particolare, vorrei sapere a chi fa riferimento il sistema bancario italiano per i contatti diretti.

Inoltre, anche se qualche accenno è stato fatto nella relazione, vorrei sapere qual è il rapporto con l'autorità monetaria e di sorveglianza di questi Paesi. Sono state evidenziate, ad esempio, le difficoltà riscontrate in Polonia per una normativa in dissonanza, che non ha ancora recepito la direttiva comunitaria. Vorrei capire, dunque, come viene vissuta in questa fase, dagli operatori economici in particolare, oltre che dalla normale clientela, la previsione dell'ingresso non solo nell'Europa, ma anche nella moneta unica. Vorrei sapere se è vissuta positivamente, cioè se si guarda ad essa con positività e come a una nuova opportunità oppure se è subita. In sostanza, vorrei capire se per il sistema bancario italiano – ed, in particolare, per il gruppo UniCredito, che è stato il primo ad avere scommesso e creduto in quelle realtà – il futuro passaggio alla moneta unica anche in quei Paesi viene vissuto positivamente o se viene considerata una situazione da evitare.

PROFUMO. Senatore Castellani, la sua mi sembrava più un'affermazione che una domanda. È ovvio che bisogna continuare a destinare grandissima attenzione anche all'Italia, come peraltro stiamo facendo. D'altra parte, essendo il nostro obiettivo fondamentale quello di generare valore per i nostri azionisti, oltre che per i nostri clienti e le comunità locali in cui siamo inseriti, trascurare l'Italia sarebbe un suicidio.

Nel nostro mestiere, purtroppo o per fortuna, larga parte del valore è legato alle attese di crescita del prodotto interno lordo. Ora, siccome in Italia queste attese sono più basse che in quella parte del mondo, per noi è importante disporre di acceleratori della crescita, tra i quali consideriamo anche questa diversificazione. Posso assicurare che in Italia ben tre banche, organizzate per segmenti di mercato, vivono del grado di soddisfazione dei loro clienti e dunque l'attenzione è sempre massima.

Il senatore Bonavita ha rivolto una prima domanda sul tasso di crescita atteso in questi Paesi con riferimento alle grandezze economiche. Le proiezioni sono le più disparate, ma in linea di massima si tende a pensare che nel giro di quaranta o cinquant'anni potranno contare su un prodotto interno lordo *pro capite* pari a quello medio dell'Unione Europea, fenomeno che peraltro si è visto anche per i Paesi entrati nella fase precedente a questa, tra cui la Spagna, l'Irlanda e la Grecia. È bene ricordare, ad esempio, che la Spagna gode ancora oggi di un prodotto interno lordo *pro capite* pari a due terzi di quello italiano, con un *trend* di crescita che continua ad essere più elevato. Da questo punto di vista, come dicevo prima rispondendo al senatore Castellani, per noi è fondamentale poter contare su una presenza in quella parte del mondo, che rappresenta in ogni caso una componente del nostro gruppo che va a crescere più del resto.

Un'altra parte della sua domanda era in merito all'esistenza di maggiori rischi. La struttura giuridica relativa alla base domestica è certamente molto buona. Dal nostro punto di vista uno degli aspetti fondamentali è quello della comunicabilità tra autorità di vigilanza. Come si segnalava prima, c'è un'interpretazione estremamente restrittiva da parte delle autorità polacche, soprattutto quando si fa riferimento ad aziende bancarie quotate. Il tema dirimente è legato al passaggio di informazioni verso la capogruppo e uno degli azionisti *versus* il passaggio di informazioni agli altri azionisti di minoranza. Obiettivamente ci risulta, grazie anche ad una serie di strutture giuridiche e in accordo con la Banca d'Italia, un ottimo controllo della realtà polacca ma sarebbe comunque necessario poter contare su una migliore disponibilità.

Sulla base delle nostre norme, siamo responsabili della stabilità delle società che fanno parte del gruppo, siano esse italiane che straniere. Ovviamente questo è un motivo di grande tranquillità per le controparti delle nostre banche, ma in ogni caso, per svolgere al meglio questa funzione, è necessario disporre di tutti i flussi informativi da parte della controparte polacca. Oggi riceviamo questi flussi informativi in quanto consulenti dei vari organismi giuridici di questa banca, ma ovviamente non è uno schema ottimale. Si ritiene che sulla tematica relativa agli interscambi

di informazioni tra autorità di vigilanza sia bene focalizzare massimamente la propria attenzione.

Poi si faceva riferimento all'area balcanica. Oggi siamo presenti in Croazia e in Bosnia-Erzegovina. Tra l'altro è interessante notare che finora in Bosnia era presente una banca a Sarajevo e una a Mostar; ora è in corso una fusione e la sede della nuova banca sarà a Mostar, un evento importante anche sotto il profilo delle divisioni etniche. È un fenomeno estremamente interessante seguito con altrettanto interesse dalle autorità locali. Alla fine di luglio si terrà l'inaugurazione di questa nuova realtà bancaria, la cui gestione peraltro è affidata ad un *management* croato. Si tratta dunque di un ulteriore elemento di interesse.

Si stanno poi valutando le potenzialità di sviluppo del mercato serbo e, da parte della nostra banca croata, di qualche realtà minore, non particolarmente interessante, in Albania.

Si presidiano con attenzione tutti quei mercati per poter completare la nostra presenza sul luogo. Con riferimento al mercato serbo vige un accordo con una banca locale per assistere i nostri clienti. Nel momento in cui questa banca sarà privatizzata si valuterà anche la possibilità di realizzare una *partnership* azionaria.

Il senatore Cambursano chiedeva se le sofferenze vengono da clientela locale o italiana. Le sofferenze vengono sostanzialmente dalla clientela locale. Si tenga presente che con la sola clientela italiana non si potrebbe mantenere in piedi una banca. L'obiettivo fondamentale è di operare come una banca domestica, al servizio a sua volta dei clienti italiani che si recano in quei Paesi.

Poi è stato sottolineato il tema dell'adozione della moneta unica, un fenomeno che è stato un po' sottovalutato. In effetti, con l'adesione questi Paesi assumono anche l'obbligo di convergere gradualmente verso la moneta unica europea. L'unico tema aperto è quello del tempo che ci vorrà per realizzare questo passaggio.

CANTONI (FI). Per la Polonia si parla del 2009-2010.

PROFUMO. Questo è il tempo massimo, ma qualche Paese auspica di realizzare prima questo accesso. Anche in Polonia esistono punti di vista diversi, almeno per quello che mi risulta.

È un tema estremamente importante, anche se credo che il vero problema sia connesso al fatto che il sistema industriale deve essere pronto. Quindi bisogna che le aziende industriali abbiano effettuato quei processi di razionalizzazione e di acquisizione di competitività che poi consentano loro di stare sul mercato.

Anche in questi Paesi esistono imprese, come nel caso di un'impresa farmaceutica che opera in Croazia, che vantano qualità di assoluta eccellenza. Si trovano aziende con *know how* e competenze adeguate anche in settori a tecnologia avanzata. È vero che la Croazia ancora non fa parte dell'Unione Europea, ma è altrettanto vero che il nostro auspicio è che

la Croazia e a seguire la Turchia entrino a far parte del processo di integrazione nell'Unione Europea.

PASQUINI (*DS-U*). Cercherò di essere telegrafico. Mi limito a due domande, una relativa al processo di ristrutturazione del sistema bancario italiano. Sono state adottate modalità organizzative molto diverse da un gruppo all'altro. Alla luce dell'esperienza compiuta, c'è un modello di ristrutturazione organizzativa che agevola questa espansione, questi processi di internazionalizzazione del gruppo bancario?

La seconda domanda, posta già in parte dal senatore Cambursano, è a proposito del rapporto con le autorità di vigilanza dei Paesi della Nuova Europa. Credo che il discorso sia da estendere anche al rapporto con l'autorità di vigilanza italiana. In che modo essa ha seguito questi processi? I gruppi hanno potuto agire con un certo grado di autonomia, dovendo evidentemente sottostare ad un rapporto con la vigilanza dei Paesi in cui ci si andava ad insediare? In che modo è intervenuta l'autorità di vigilanza italiana, considerato che anche nel recente passato lei ha già avuto qualche problema di rapporti con la Banca d'Italia?

PRESIDENTE. Colgo l'occasione per fare una sottolineatura in ordine alla prospettiva culturale che presuppone una conferma o meno da parte sua, dottor Profumo. I colleghi della Commissione sono tutti specialisti della materia e le hanno rivolto domande di carattere tecnico. Personalmente, invece, ho molto apprezzato la prospettiva culturale della relazione, in particolare il passaggio in cui dite che siete e volete sempre più divenire una vera e propria banca multilocale. Questo – a mio avviso – è la filosofia che sottende alla strategia della banca; vale a dire una banca non burocratizzata, non centralizzata, che non intende omologare e incorporare i modelli dei territori dove va ad operare. Questo mi sembra un atteggiamento di apertura culturale molto importante e, oltretutto, vincente.

Un altro aspetto di carattere culturale che ho rilevato è quello relativo alla comunicazione, con il reiterato utilizzo del termine Nuova Europa. In altri termini, verso questi territori, che ritenete a pieno titolo Europa e che si sono riuniti, intendete privilegiare il vostro inserimento. Questa è quanto desideravo sottolineare e in merito vorrei una conferma perché mi sembra molto importante l'approccio che avete dato a questo tipo di impostazione.

Il mio collega Tabacci alla Camera usa spesso l'espressione «Messe cantate». Abbiamo detto che tutto va bene, ma nella graduatoria dei maggiori gruppi mondiali l'Italia si trova agli ultimi posti. Si pone dunque il problema della internazionalizzazione. E vengo alla questione sollevata dal senatore Turci: la reciprocità con questi Paesi mi sembra non solo scontata ma credo presupponga un'apertura anche da parte nostra. La reciprocità la dovremmo pretendere soprattutto da quei primi 15 Paesi che hanno costituito l'Unione europea (Francia, Germania e così via). In sostanza, è molto più facile, dal punto di vista strategico ed operativo, fare acquisizioni in Croazia o in Ungheria che non in Francia e Germania.

Tutto dipenderà nella nostre capacità di penetrazione e dalle nostre dimensioni.

Vorrei inoltre avere un suo giudizio, dottor Profumo, sugli istituti pubblici che operano nel settore dell'estero, vale a dire SACE, ICE e SI-MEST. Da più parti è stata avanzata la richiesta di razionalizzare questa rete di supporto e vorrei un suo giudizio in merito.

Infine, le chiedo di spendere qualche parola sulla vicenda FIAT per dare un tocco di estrema attualità alle prospettive del più importante gruppo industriale italiano, anche in relazione alle vostre possibilità operative.

PROFUMO. Il senatore Pasquini chiedeva se i modelli organizzativi di ristrutturazione del sistema bancario italiano influiscono sull'internazionalizzazione. Direi di no: abbiamo iniziato a fare i nostri investimenti quando avevamo un modello organizzativo del tutto diverso da quello attuale ed eravamo ancora organizzati con sette banche di tipo geografico. Oggi siamo organizzati con tre banche per segmento di mercato in Italia. Come ho indicato nella relazione, l'aspetto fondamentale è quello dimensionale perché abbiamo risorse finanziarie e risorse umane in grado di gestire 30.000 persone in Centro Europa con 2,6 miliardi di investimento. Questo perché avevamo realizzato in precedenza un processo di concentrazione in Italia tale da consentirci simili operazioni. Ricordo che quando facemmo il primo investimento in Polonia pensammo che sebbene potesse rappresentare un grande rischio in fondo si trattava di un solo anno di utile aziendale; all'inizio del processo di concentrazione l'ammontare di questo investimento sarebbe stato pari a dieci anni di utile. Potrà sembrare un discorso un po' banale e poco tecnico sotto il profilo finanziario, ma fa la differenza dal punto di vista del profilo di rischio dell'azienda. Bisogna avere le spalle grosse. Dopodiché c'è il tema delle risorse umane, perché il grande problema che abbiamo sempre è quello di avere persone capaci in numero sufficiente per fare tutto quello che vorremmo realizzare. Anche qui la dimensione aiuta perché si ha un bacino più ampio nel quale andare a pescare.

Devo dire che l'Autorità di vigilanza italiana ci ha sempre accompagnato in questo processo con grande attenzione. Non dobbiamo dimenticare che l'Autorità di vigilanza ha una chiara responsabilità sulla stabilità del sistema bancario. Bisognava capire che tipo di investimenti intendevamo realizzare e come fosse possibile controllare e presidiare tali investimenti. Il processo però è sempre stato estremamente fluido e positivo.

Quanto alla domanda del presidente Pedrizzi sulle prospettive culturali, ne ho parlato all'inizio del mio intervento e mi fa piacere che il tema sia stato richiamato al termine dell'audizione. Il Presidente ha detto giustamente che noi non vogliamo omologare. Infatti vogliamo integrare, il che significa rispettare le differenze. Questa è certamente la filosofia che abbiamo usato. È una capacità propria di noi italiani e uno dei motivi per cui siamo apprezzati, per rispondere anche alla domanda del senatore

Turci sul grado di accettazione degli italiani. Ad esempio, in questi Paesi c'è sempre un certo timore dei tedeschi, anche per reminiscenze storiche.

PRESIDENTE. Lei non ha fatto altro che attualizzare la concezione romana del *civis romanus sum*.

PROFUMO. Esatto. Credo che veramente questa capacità di inclusione nel rispetto delle differenze sia veramente un nostro punto di forza su cui dobbiamo fare leva. Sono assolutamente convinto – lo viviamo tutti i giorni con le nostre presenze all'estero – che per l'Italia sia un'opportunità assolutamente unica.

Lei, signor Presidente, ha affermato che utilizziamo sempre il termine Nuova Europa. Abbiamo sviluppato una divisione interamente dedicata alla Nuova Europa. Per inciso, ricordo la prima volta che mi sono recato in Polonia in vista dell'acquisto di Bank Pekao, quando, parlando con il Ministro del tesoro che privatizzava la banca, ho detto che eravamo interessati a investire nell'Europa dell'Est. Egli mi ha subito fermato dicendomi che la Polonia era Centro Europa e che aveva avuto il primo Ministero della pubblica istruzione nel 1747 quando l'Italia ancora non esisteva. E da lì abbiamo iniziato a discutere. Questo per dire che si considerano in tutto parte dell'Europa.

Sottolineo che abbiamo istituito un corso per i nostri giovani talenti e quest'anno per la prima volta l'aula è formata da persone di tutto il gruppo. In passato avevamo aule composte esclusivamente da italiani e altre composte da stranieri. Quest'anno il gruppo è composto da circa 70 persone di cui 40 italiani e 30 che provengono dal Centro Europa. Il corso si tiene in lingua inglese perché abbiamo dovuto scegliere una lingua franca. Dovreste vedere il tipo di integrazione che si crea tra questi giovani, è qualcosa di veramente interessante. Dopo aver svolto le selezioni, abbiamo deciso di pagare 30 *master* a persone che vengono da questi Paesi e che non sono nostri dipendenti. Riteniamo che i ragazzi di questi Paesi che vengono in Italia a studiare, prima o poi torneranno indietro e diventeranno classe dirigente e speriamo che si ricordino di UniCredit che ha dato loro questa opportunità. Stiamo realizzando una serie di progetti perché la fame di Europa soprattutto nei giovani è veramente unica e credo che dobbiamo fare leva proprio su questo. Ringrazio, quindi, il Presidente per avermi posto tale domanda.

Sul tema delle dimensioni, ho già risposto. Credo siano fondamentali dimensioni sufficienti per avere una buona presenza.

Per quanto riguarda gli istituti esteri, sottolineo che abbiamo rapporti in particolare con ICE: credo di poter affermare che vi sono spazi di miglioramento, nel senso che la presenza è un po' frazionata e non sempre perfettamente coordinata con le autorità (Ministeri degli esteri e altri). Abbiamo, inoltre, rapporti con SIMEST: ha coinvestito con noi in Bulgaria per avere una presenza diretta ed anche in Russia dove stiamo costituendo insieme una società di *leasing* per aiutare le imprese italiane che esportano in questo Paese; mi sembra che abbiano una buona operatività.

Per quanto riguarda l'ultima domanda non strettamente correlata al tema di questa audizione, sottolineo che noi continuiamo a seguire con grande attenzione il piano di ristrutturazione di FIAT che – come ho già avuto modo di sottolineare in altre occasioni – a nostro avviso sta sviluppandosi in modo positivo. Se come gestori del Paese, come autorità politica, voi avete una grande attenzione verso FIAT, la nostra attenzione non è minore perché riteniamo che questa azienda sia un patrimonio di tutti noi.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Profumo per l'esauriente relazione e per la preziosa collaborazione.

Dichiaro conclusa l'audizione odierna e rinvio il seguito dell'indagine conoscitiva in titolo ad altra seduta.

I lavori terminano le ore 16,30.