

**COMMISSIONE PARLAMENTARE  
DI VIGILANZA SULL'ANAGRAFE TRIBUTARIA****RESOCONTO STENOGRAFICO****INDAGINE CONOSCITIVA**

67.

**SEDUTA DI MERCOLEDÌ 22 FEBBRAIO 2017**PRESIDENZA DEL PRESIDENTE **GIACOMO ANTONIO PORTAS****INDICE**

	PAG.		PAG.
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>		Portas Giacomo Antonio, <i>Presidente</i> .....	3, 7, 9, 13, 14, 15, 16
Portas Giacomo Antonio, <i>Presidente</i> .....	3		
<b>INDAGINE CONOSCITIVA SULL'ANAGRAFE TRIBUTARIA NELLA PROSPETTIVA DI UNA RAZIONALIZZAZIONE DELLE BANCHE DATI PUBBLICHE IN MATERIA ECONOMICA E FINANZIARIA. POTENZIALITÀ E CRITICITÀ DEL SISTEMA NEL CONTRASTO ALL'EVASIONE FISCALE</b>		Barrese Stefano, <i>responsabile Divisione Banca dei Territori</i> .....	7, 12, 15
		Gros-Pietro Gian Maria, <i>presidente del Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo</i> .	4, 10, 13, 15
<b>Audizione del Presidente del Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo, Prof. Gian Maria Gros-Pietro:</b>		Pagano Alessandro (LNA) .....	9, 10
		Paladino Giovanna, <i>responsabile Ufficio del presidente del Consiglio di Amministrazione</i>	14

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE  
GIACOMO ANTONIO PORTAS

**La seduta comincia alle 8.40.**

**Sulla pubblicità dei lavori.**

PRESIDENTE. Avverto che la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche mediante l'attivazione di impianti audiovisivi a circuito chiuso.

*(Così rimane stabilito).*

**Audizione del Presidente del Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo, Prof. Gian Maria Gros-Pietro.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione del presidente del consiglio di amministrazione di Intesa San Paolo, professor Gian Maria Gros-Pietro, che a, nome dei colleghi, ringrazio di aver accolto l'invito della Commissione.

Sono presenti, inoltre, il dottor Stefano Barrese, responsabile Divisione Banca dei territori; il dottor Stefano Lucchini, responsabile Direzione Centrale International and Regulatory Affairs; il dottor Andrea Lecce, responsabile della Direzione Marketing della Banca dei territori; il dottor Massimo Tesitore, responsabile Direzione Multicanalità Integrata alla Banca dei territori; il dottor Filippo Vecchio, responsabile del Servizio National Public Affairs della Direzione Centrale International and Regulatory Affairs; il dottor Simone Blasi, responsabile Media Relations Corporate & Investment Banking e Media Internazionali; la dottoressa Giovanna Paladino, responsabile dell'Ufficio del Presidente del Consiglio di Amministrazione; il dottor Claudio

Lubatti, *staff* responsabile Servizio National Public Affairs della Direzione Centrale International and Regulatory Affairs; e la dottoressa Delia Ciciliani, Ufficio Attività istituzionali, sociali e culturali, che ringrazio della partecipazione.

L'audizione si inquadra nell'ambito dell'indagine conoscitiva sull'anagrafe tributaria nella prospettiva di una razionalizzazione delle banche dati pubbliche in materia economica e finanziaria; potenzialità e criticità del sistema nel contrasto all'evasione fiscale.

Ricordo che il gruppo Intesa, con circa 12 milioni di clienti e 4 mila filiali, è oggi il maggior gruppo bancario in Italia e uno dei principali in Europa.

Con l'audizione odierna la Commissione intende acquisire ulteriori elementi conoscitivi al fine di individuare la soluzione più idonea ad arrivare alla razionalizzazione delle banche dati pubbliche in materia economica e finanziaria, che appare ormai indilazionabile, visti i connessi numerosi adempimenti che sono posti a carico dei cittadini sostituiti d'imposta, con conseguenti ingenti conseguenze sull'intero sistema Paese.

L'altro tema sul quale la Commissione ha lavorato fin dall'inizio della legislatura è quello della semplificazione degli strumenti di pagamento, in relazione alla quale l'avvio e il successivo sviluppo, in questa legislatura, della fatturazione elettronica ha rappresentato un momento centrale anche per la definizione dei costi standard, il controllo della spesa pubblica e l'abbreviazione dei termini di pagamento delle imprese.

Anche in questo ambito, la Commissione ritiene che da tali semplificazioni possano sicuramente derivare significativi risparmi per cittadini e imprese, visto che la sola movimentazione del contante sem-

bra che costi al sistema Italia, secondo i calcoli più recenti, circa 8 miliardi di euro l'anno, con un costo per cittadino pari a 140 euro.

Do la parola al professor Gros-Pietro, con riserva per me e per i colleghi di rivolgere, al termine del suo intervento, domande e richieste di chiarimento.

GIAN MARIA GROS-PIETRO, *presidente del Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo*. Desidero ringraziare Lei e la Commissione per la possibilità di intervenire e di illustrare quanto il nostro gruppo fa. Lei ha già dato alcuni dati, quindi non li ripeto. I temi che vorrei trattare sono il ruolo che la banca ha nell'economia italiana, per capire quale può essere la sua efficacia ai fini che interessano questa Commissione, in particolare, l'attività della banca a supporto all'Agenzia delle entrate e lo sviluppo della Banca digitale, nonché il ruolo della banca nei confronti dei clienti perché questo è un po' il futuro delle tematiche che questa Commissione dovrà affrontare.

Noi, nel 2016, abbiamo avuto un 5 per cento di incremento dei crediti netti verso la clientela, che hanno raggiunto i 365 miliardi — nel testo che vi è stato presentato siamo a pagina 2 — quindi siamo a circa un quarto del PIL. Come entità dei crediti alle famiglie, sono 78 miliardi di euro lordi, con un aumento del 10 per cento per i mutui residenziali e del 13 per cento per altre forme di finanziamento. Questo è un segnale molto positivo perché vuol dire che l'economia si sta risvegliando e c'è più fiducia. Come vedete nel grafico in basso a sinistra di questa pagina, c'è stata una discesa degli impieghi da 380 miliardi a 340 negli anni più bui della crisi. Dopodiché è iniziata una risalita, con un tasso di crescita confortante nel 2016.

A destra in basso di questo grafico, si vede che il grosso dei crediti, quasi la metà, sono verso società non finanziarie, cioè imprese. Come vedremo dopo, sono prevalentemente piccole imprese.

Se andiamo a vedere il nuovo credito a lungo-medio termine, quello che va a finanziare gli investimenti e non solo il circolante, vi sono 48 miliardi erogati nel 2016, ovvero

più 16 per cento rispetto al 2015, quindi c'è — ripeto — un po' di ripresa confortevole.

In fondo si vede il numero di imprese italiane che abbiamo aiutato a ritornare *in bonis*. In questo periodo si parla moltissimo di crediti non *performing* (*not performing loans*, NPL) e dei crediti marci e così via. Noi, invece di vendere i crediti — facciamo anche quello quando non c'è altro di meglio da fare — cerchiamo di riportare il cliente nella possibilità di pagare i suoi debiti, magari condonandogliene una parte.

Come vedete, siamo saliti da 9 mila imprese riportata *in bonis* nel 2014 a quasi 24 mila nel 2016.

Sui crediti deteriorati abbiamo una politica diversificata. La Banca dei territori, che è il grosso della nostra attività sul territorio, propone nuove soluzioni di rinegoziazione e ristrutturazione e specifici strumenti per le piccole e medie imprese. Invece, la Corporate & Investment Banking, per le imprese più grandi, ha un intero ventaglio di competenze, per esempio aiuta anche l'impresa a trovare nuovi soci. Ciò di cui andiamo particolarmente fieri è la Capital Light Bank alla quale abbiamo apportato 43 miliardi di attivi dubbi. Di questi ne hanno già recuperati una ventina di miliardi, nel giro di tre anni.

Con le banche estere lavoriamo soprattutto per il supporto delle imprese italiane che vanno all'estero.

Per ultimo, abbiamo investito 200 milioni in persone e in elaborazione dati, perché risolvere i crediti deteriorati è soprattutto una questione di saperli presentare ai potenziali compratori, per non arrivare a una valutazione del 18 per cento, com'è stato fatto per le quattro banche andate in risoluzione o addirittura del 12 per cento, come sta facendo UniCredit. Noi puntiamo, invece, a recuperare dal 30 al 40 per cento e ci riusciamo con la Capital Light Bank.

Nella pagina successiva, la quinta, vorrei concentrare l'attenzione della Commissione sul grafico centrale, ovvero sul flusso dei crediti deteriorati, che è stato di 15,5 miliardi nel 2013, sceso a 12,3 miliardi nel 2014 e a 5,8 miliardi nel 2016. Questo è perché siamo più selettivi nella concessione del credito, ma vuol dire anche che i clienti riportati *in bonis*

effettivamente pagano i loro debiti e soprattutto che ci sono più imprese sane che non entrano in questa crisi.

Attiro l'attenzione della Commissione sul grafico in alto a sinistra, perché talvolta ci si dice che il problema dei crediti deteriorati è soprattutto quello dei grandi crediti concessi ai grandi imprenditori. Purtroppo non è così. Come vedete, nelle piccole e medie imprese l'incidenza del credito deteriorato è del 35 per cento come numero di pratiche; nelle famiglie, che sono molto più affidabili, siamo al 15 per cento; le grandi imprese sono al 5 per cento, quindi meno di un settimo di quello che accade nelle piccole e medie imprese.

Naturalmente, come si vede sotto, il settore delle costruzioni e dell'immobiliare sono quelli più gravemente colpiti, anche perché c'è stato un incremento della tassazione, quindi per un certo numero di anni i privati hanno smesso di investire in immobili. Adesso c'è una ripresa, favorita anche dal basso costo dei tassi di interesse.

Questo grafico lo lascio all'analisi della Commissione, quando avrà tempo di leggerlo. Tuttavia, il senso è che l'attività della banca riversa utilità a tutti coloro che sono coinvolti, famiglie e imprese, settore pubblico, dipendenti e azionisti. A questi ultimi, tra cui le Fondazioni, come vediamo nella pagina successiva, abbiamo pagato, in 4 anni, 10 miliardi. Ricordo che nel 2011, nel momento più grave della crisi, abbiamo fatto un aumento di capitale di 5 miliardi, che ha capitalizzato la banca e l'ha resa una delle più solide d'Europa. Noi, in quattro anni, abbiamo restituito il doppio sotto forma di dividendi. Naturalmente non sono andati tutti alle fondazioni, che hanno circa il 20 per cento del nostro capitale, quindi ricevono il 20 per cento dei dividendi, con i quali suppliscono in parte ai problemi della finanza pubblica nel soccorso ai territori.

Veniamo ai temi che più specificamente interessano la Commissione. La nostra interazione con la pubblica amministrazione e con lo Stato, come contribuenti, vede 12 miliardi di imposte sul reddito negli ultimi dieci anni e 5 miliardi nell'ultimo triennio perché sono aumentati i dividendi. Siamo, però, anche un intermediario fiscale, quindi

interagiamo con l'Anagrafe tributaria e siamo anche un sostituto d'imposta importante, perché abbiamo versato 7,2 miliardi nell'ultimo triennio sotto forma di tassazione delle rendite finanziarie degli 11 milioni di clienti della banca.

Noi svolgiamo — questo è importante — un'attività di liquidazione, riscossione e versamento delle imposte di terzi, che è complessa, onerosa e rischiosa, anche perché le sanzioni sono molto elevate nel caso si compiano degli errori. Questo è un servizio che la banca fa alla pubblica amministrazione, del quale siamo orgogliosi, come di altre cose che facciamo a favore dell'economia.

Contribuiamo, inoltre, all'alimentazione di basi di dati a disposizione dell'amministrazione pubblica. Abbiamo fatto 37 milioni di segnalazioni nel 2016, con 20 tipologie di segnalazioni.

Abbiamo un forte impegno nel contrasto all'evasione da parte dei contribuenti italiani attraverso attività come i trasferimenti da e verso l'estero. Facciamo segnalazioni nominative con i modelli 770, alimentiamo l'archivio dei rapporti finanziari e cerchiamo di far evolvere verso un *reporting* automatico, pensato per consentire all'amministrazione di indirizzare e programmare la propria attività di contrasto delle irregolarità e di *tax policy*.

Si cerca di favorire il passaggio dell'amministrazione fiscale da mero ricevitore passivo delle dichiarazioni fiscali a facilitatore attivo di *tax compliance* mediante l'acquisizione anticipata di informazioni economico-finanziarie. C'è una collaborazione in corso con ABI e altre istituzioni per riunificare in un unico vettore tutte queste informazioni da parte di diverse banche, al fine di evitare la duplicazione di informazioni e facilitare l'utilizzo da parte dell'amministrazione finanziaria, dell'autorità giudiziaria e della stessa INPS.

Il prossimo obiettivo è l'affinamento della gestione e la razionalizzazione del patrimonio informativo. Pertanto, anche la pubblica amministrazione, con il contributo del sistema bancario, in particolare nostro, evolve verso una più facile gestione dei dati, più penetrante e più vantaggiosa.

Nel corso del 2016 abbiamo fatto 9.400 segnalazioni di operazioni sospette all'unità di informazione finanziaria della Banca d'Italia, su un totale di 101 mila ricevute in tutta Italia. Di particolare rilievo sono le segnalazioni connesse alla *voluntary disclosure* e all'operatività in contanti non giustificata, a fronte delle quali possono esservi delle operazioni di riciclaggio o corruzione, tutte di competenza dell'autorità giudiziaria.

La banca è molto interessata ai sistemi di *blockchain* e all'uso del *bitcoin*. Siamo interessati, con un duplice atteggiamento. Da un lato, è probabile che questo sia il futuro — anche alcune banche centrali si stanno orientando verso una sperimentazione dell'attività in questo campo — dall'altro, questi sistemi di trasferimento, che sono molto sicuri, sono, però, non tracciabili e completamente anonimi, quindi si capisce il rischio che si può correre ricorrendo a essi.

Il punto su cui siamo molto impegnati, su cui forse la Commissione potrebbe avere interesse ad ascoltare il dottor Barrese, che è il capo della Banca dei territori, quindi della quota più importante del nostro gruppo, è l'uso dei contanti. L'uso dei contanti costa molto, circa 8 miliardi — lo ha detto il presidente — l'anno e, nello stesso tempo, rende opaco il sistema dei pagamenti. Quindi, stiamo facendo un grosso sforzo per rendere amichevole e poco costoso l'uso dei sistemi informatici. Il dottor Barrese vi potrà dire molto di più. Comunque, possiamo fare questo aumentando le occasioni — siamo alla pagina 13 — di utilizzo dei servizi di pagamento della banca, anche partendo dai *social media*. Noi stiamo andando decisamente verso soluzioni mobili. Il bancomat ci sarà sempre per chi lo vuole usare; avremo degli strumenti di prossimità, di cui vi potrà parlare il dottor Barrese, anche per quegli utenti che non desiderano usare solo delle macchine, ma vogliono parlare con una persona, anche solo per operazioni molto semplici. Nello stesso tempo, il nostro obiettivo è quello di innalzare il livello della filiale. La filiale deve offrire servizi di molto maggiore livello ai suoi clienti, anche usando le tecnologie più avanzate. Si parla, per esempio, di robotica, con la proposta di Bill Gates di tassare i *robot*, ma si dice che i *robot* ruberanno il

lavoro anche ai colletti bianchi, come il *robot advisor* per gli investimenti. Non è così. Faccio un esempio molto semplice. Se un cliente desidera fare un investimento, il suo consulente deve poter scegliere tra una grandissima varietà di strumenti che può proporre. Un *robot advisor* può aiutare il consulente a scegliere su un numero molto più grande di opzioni e molto più rapidamente, con meno errori, ma questo non risolve il problema del cliente. Infatti, il cliente non lo può fare da solo perché l'utilizzo corretto e vantaggioso del *robot advisor* consiste nel fare le domande giuste rispetto alle reali esigenze del cliente, e questo è compito della filiale, anche nell'uso delle tecnologie più avanzate.

Abbiamo, poi, il compito di favorire l'uso diffuso e sicuro delle carte di pagamento, ma su questo non entro. Magari potremmo far vedere un'applicazione, che potrà mostrarvi il dottor Barrese, perché quello che conta è, da un lato, rendere meno attaccabili questi strumenti da parte degli *hacker* e dei *cyber* criminali e dall'altro, fare in modo che la banca si assuma l'onere dei rischi, ossia il cliente deve essere tranquillo che non gli può succedere nulla, primo perché non trasporta più del contante addosso, secondo perché è protetto anche se viene rapinato dopo che lo ha incassato dal bancomat, terzo perché — possibilmente — non lo adopera più. Peraltro, questo va anche a vantaggio del negoziante, che non avrà più la rapina al momento della chiusura della farmacia, della tabaccheria o del minimarket.

Bisogna mettere le basi per aumentare le transazioni — più o meno l'ho già detto — attraverso la multicanalità. Abbiamo 1.600.000 clienti multicanali dall'inizio del 2014. Siamo la prima banca multicanale in Italia, cioè quella che ha la multicanalità più estesa, con circa l'80 per cento di prodotti disponibili su piattaforme multicanali. Sviluppiamo nuove competenze di marketing digitale per cogliere le opportunità derivanti dai motori di ricerca e la presenza sui *social media*. Quindi, il nostro compito è non solo di sviluppare le applicazioni e di renderle facilmente utilizzabili e sicure, ma anche di promuoverne l'uso da parte dei clienti. Questo è un concetto che

applichiamo a tutti e due i tipi di clienti, cioè quelli che chiedono in prestito dei soldi e quelli che depositano dei soldi. Verso tutti cerchiamo di svolgere un'azione di promozione delle nuove tecnologie, nel loro interesse. Credo che questa sia una delle cose più importanti che può fare un sistema bancario, perché ha le competenze, gli strumenti tecnologici e la potenza finanziaria per gli adempimenti necessari per farlo. Noi riteniamo che questo sia il nostro primo dovere nei confronti della società in cui viviamo. Naturalmente, ci sono questioni di gestione delle basi dati sulle quali non entro, magari lo faremo dopo, se la Commissione è interessata.

Concludo dicendo che nel nostro piano di impresa noi, come ho già sintetizzato, vogliamo valorizzare il ruolo della filiale tradizionale, ma innalzandone i contenuti e potenziandone i servizi *on line* e digitali, per rivolgerci alla popolazione tecnologicamente più evoluta, senza trascurare le fasce di clientela che, invece, hanno difficoltà a servirsi solo di questi canali.

Se il presidente consente, il dottor Barrese potrebbe dire qualcosa di più sul concetto di banca di prossimità.

PRESIDENTE. Prego, dottor Barrese.

STEFANO BARRESE, *responsabile Divisione Banca dei Territori*. Buongiorno a tutti. Provo a esplicitare il concetto finale che ha introdotto il presidente, ovvero il concetto di banca di prossimità, che abbiamo aggiunto alla filiale tradizionale. Attualmente, abbiamo circa 3.400 filiali, che vedono un processo di razionalizzazione che accomuna tutto il sistema bancario. In questi anni, attraverso gli investimenti sul digitale e attraverso un investimento recente che vi racconterò a breve, abbiamo provato a rendere la banca ancora più prossima. Provo a raccontarvi in che modo, partendo prima dalla parte digitale.

Negli ultimi anni abbiamo fatto degli investimenti importanti. Il primo è stato quello di trasformare quella che era la *contact unit*, ovvero l'unità nella quale i colleghi facevano attività informativa a favore della clientela, portandola nella divisione, quindi renden-

dola commerciale a tutti gli effetti, in una filiale *on line*. Oggi, all'interno di questa unità abbiamo circa 700 persone; a fine anno arriveremo a circa 800, orientativamente ci auguriamo di arrivare anche a oltre mille colleghi. Questa unità consente oggi di accompagnare il cittadino cliente in tutte le attività, non soltanto informative, ma anche dispositive. Infatti, è possibile a distanza, tramite un riconoscimento che oggi avviene addirittura tramite il telefono, accompagnare il cliente nelle attività dispositive, qualsiasi esse siano. Questo è stato possibile perché la banca, negli ultimi anni, attraverso investimenti importanti, di centinaia di milioni di euro, ha integrato sostanzialmente tutti i suoi canali e tutti i suoi prodotti in una logica multicanale, come richiamato dal presidente. Questo rende ancora più prossima la banca al cliente, non soltanto nella sua fisicità, ma anche in una modalità più analogica che digitale, come nel caso del telefono.

A questo abbiamo aggiunto la ridefinizione dell'esperienza digitale, valorizzando ulteriormente il sito Internet della banca e in particolare l'*app*, che consente oggi al cliente di fare tutte le operazioni già possibili all'interno della filiale. È possibile uscire di casa esclusivamente con uno *smartphone* e fare operazioni dispositive, compreso il prelievo del contante, nella misura in cui sia ancora necessario per fare piccole operazioni con i *merchant*.

Questa è, in due parole, la parte più digitale, a cui abbiamo aggiunto, a fine anno, l'iniziativa che abbiamo chiamato Banca 5. Abbiamo rilevato il 100 per cento di una banca esistente, nella quale avevamo già una percentuale di partecipazione del 10 per cento, che si chiama Banca ITB, conosciuta come la banca dei tabaccai. Questa fornisce già oggi servizi di pagamento al cittadino per il tramite del tabaccaio. È un'attività estremamente apprezzata dal cittadino, data la capillarità dei tabaccai. Oggi sono circa 23 mila i clienti tabaccai di banca ITB, che rendono possibile al cittadino un accesso semplice, vicino alla sua quotidianità e, peraltro, assistito. Questo è l'aspetto che riteniamo fondamentale, perché non tutti hanno una familiarità con la tecnologia. Già oggi il cittadino può

fare, presso il tabaccaio: bonifici, pagamenti di bollettini postali, pagamenti di una parte significativa delle imposte, bollo auto, multe e così via. Insomma, un ventaglio estremamente significativo di pagamenti. Stiamo, però, lavorando per aggiungere altri servizi nei prossimi mesi, dopo interventi importanti di riqualificazione professionale dei tabaccai. Investiremo, infatti, molto sulla loro formazione, introducendo un servizio di utilità sociale su una categoria di piccoli imprenditori, per renderli di fatto certificatori dell'identità digitale, in modo che possano rilasciare sia la firma digitale sia lo SPID. Inoltre, faremo anche un intervento formativo per renderli agenti dei sistemi di pagamento. Questi sono due interventi formativi importanti e accessibili: il primo di quattro ore e il secondo di otto, peraltro fattibili a distanza attraverso l'utilizzo della piattaforma stessa o attraverso un computer qualsiasi tramite *e-learning*.

Attraverso questo percorso, nei prossimi mesi, cercando di completare il *rollout* entro la fine dell'anno, vogliamo portare all'interno del tabaccaio anche un'offerta bancaria semplice. Da qui la trasformazione della Banca ITB in Banca 5. Cinque per i cinque prodotti semplici che vorremmo portare all'interno del tabaccaio. Innanzitutto, abbiamo il conto, che agevola quello che viene fatto già oggi, ovvero l'attività dei pagamenti, quindi un semplice conto di pagamento; le carte, in particolare quelle di debito che già conosciamo e le carte ricaricabili; piccoli prestiti personali (parliamo di soglie molto piccole da 1.000 a un massimo di 5.000 euro) e i prodotti di tutela, anche questi semplici (per esempio, le coperture capofamiglia o le polizze per l'auto); infine, i servizi aggiuntivi come il Telepass, che è una delle cose sulle quali già oggi stiamo lavorando per poterlo, appunto, ritirare presso il tabaccaio. Tutte queste attività verranno acquistate dal cittadino attraverso una *smart box*. Il tabaccaio rappresenta, per il cittadino, un terminale importante di familiarità rispetto a queste attività, ma sostanzialmente è un operatore, quindi non è un bancario come quelli che abbiamo e avremo sempre al-

l'interno delle nostre filiali. È una persona che rende più facile e più accessibile un qualcosa che per il cittadino normale può essere un elemento di attrito o di difficoltà: va incontro a quelle esigenze che riteniamo importante offrire, ovvero un'interlocuzione fisica con una persona amica.

Riteniamo, quindi, importanti gli investimenti sul digitale perché questo fa parte dell'evoluzione normale che sta avendo la società. Allo stesso tempo, abbiamo una fetta importante della società che ha bisogno di avere una persona come riferimento. Peraltro, pensiamo anche a una fetta importante della società quali i *senior*. Negli ultimi mesi, abbiamo anche interloquuto con le persone, che riconoscono, per esempio, nel tabaccaio una persona di fiducia, con la quale hanno una quotidianità. Pertanto, abbiamo ritenuto che potesse essere uno strumento importante di accompagnamento in questa evoluzione digitale.

Pensiamo che il contante sarà sempre un elemento con il quale avere a che fare, con una riduzione dell'utilizzo, dobbiamo rendere sempre più accessibili strumenti che possano essere un elemento di sostituzione. Questo è, dunque, il motivo alla base del portare in una rete così capillare strumenti come il conto di pagamento o la carta, che saranno, a questo punto, scaricabili attraverso l'*app* e utilizzabili con più modalità.

Noi riteniamo, in generale, che la fisicità e la relazione sarà sempre centrale, anche perché è quello che i cittadini ci chiedono. Porto solo un esempio, a prescindere dall'età, perché anche parlando con i giovanissimi — persone che hanno meno di 25 anni — nei dialoghi che settimanalmente o mensilmente faccio con loro, riscontro che hanno bisogno di un contatto. In pratica, anche quelli che sono molto digitali ritengono che un contatto fisico con una filiale, presso la quale andranno magari solo due volte l'anno, rimane comunque un elemento forte nella scelta della bancarizzazione o meno.

Riteniamo, dunque, che la decisione di chiudere completamente le filiali possa essere molto rischiosa, non soltanto partendo dalla fascia alta della clientela, ma consi-

derando anche i giovani, che chiaramente sono più digitali per definizione, essendo nativi.

PRESIDENTE. Grazie. Ci scusiamo dell'assenza di alcuni componenti, ma è stato stravolto il calendario del Senato e alla Camera si voterà sulla questione di fiducia. Insomma, non nascondiamo le problematiche dei partiti e della politica.

Con il vicepresidente Pagano, sulla base dell'esperienza in questa Commissione di controllo e di vigilanza, volevamo esprimere apprezzamento per il fatto che abbiamo un'eccellenza, anche per non discutere sempre delle problematiche e delle inefficienze di questo Paese. Noi riteniamo che la vostra banca lo sia per i numeri, per le strategie e per la guida che avete. Quello che dico è registrato e va in *streaming*, per cui lo vedrà tutto il mondo della politica. Crediamo, infatti, che ogni tanto l'Italia debba accendere un faro sulle cose che funzionano, per dare degli esempi positivi, perché il sistema bancario in questi mesi è massacrato dai giornali e dai *media*, con notizie che possono — forse lo stanno già facendo — spaventare i cittadini e i risparmiatori.

Non sta a me spiegarvi cosa potrebbe succedere se all'improvviso, in Italia, non si avesse più la fiducia nelle banche. Per cui in questa Commissione, che di solito controlla situazioni più gravose, in questo caso siamo soddisfatti di come una banca italiana competa nel mondo.

L'ultima operazione, quella dei tabaccai, che sentivo da voi, ci rende ottimisti rispetto al fatto che — detta male — alcune banche italiane e il Governo stesso possano prendere esempio da voi per evitare quello che è successo, ovvero i disastri bancari che abbiamo avuto in questa nazione. Facendo anche i nomi e cognomi, penso alla Banca 121, ma anche alla situazione — su quello che dico mi prendo le mie responsabilità — della Monte dei Paschi di Siena, per la quale, oggettivamente, secondo me, per molti anni non sono state fatte queste audizioni, nel senso che non sono stati auditi in questa Commissione i responsabili di un disastro che rischia di costare caro a tutti i cittadini.

Do la parola al vicepresidente Pagano.

ALESSANDRO PAGANO. Grazie, presidente. Ringrazio tutti voi, anche per la nutrita partecipazione, segno di una grande attenzione che sicuramente stiamo apprezzando.

Vi faccio, intanto, i complimenti, anche per questa straordinaria innovazione che avete saputo fare con il mondo dei tabaccai. Infatti, una delle domande che volevo fare era proprio legata alla capacità di essere performanti rispetto a un'esigenza che il mercato richiede sempre più; quindi, la prima risposta è già «incassata» senza nemmeno fare la domanda.

Invece, vorrei fare tre domande un po' più tecniche. A pagina 5 è ben spiegato come il flusso dei crediti deteriorati sia nettamente diminuito. Questo ci rende felici, perché sappiamo bene che è uno dei grandi problemi che affliggono la nostra economia. Tuttavia, la domanda d'obbligo è semplice poiché, purtroppo, non esistono altre finestre su cui poter indagare, quindi aspettiamo delle risposte da voi. Quanto di questi viene da un reale miglioramento del sistema e quanto, invece, perché non c'è stata una concessione di credito rispetto a un'esigenza corrente? Questo è un dato drammatico poiché, purtroppo, da quando c'è l'euro non so quante centinaia di miliardi di euro in meno stanno circolando nel nostro sistema. Ovviamente, le risposte alla crisi devono essere lette anche all'interno di questo dato. È chiaro che tutto questo è avvenuto contemporaneamente al giro di vite che è stato fatto con i vari Accordi di Basilea, però vogliamo capire concretamente se le banche sono capaci di reggere questa sfida difficilissima — e non so fino a che punto giustificata — in termini di macroeconomia. Tuttavia, il dato concreto è questo. Voi presentate un dato che sicuramente ci fa piacere perché è un segnale di speranza, ma vorremmo sapere di più, ovvero se è in relazione all'efficienza o al fatto che non si concedono crediti. Si comprende che questa è una domanda che serve, perché ci vogliamo bene. Infatti, se il sistema crolla, penso avremmo poco da discutere nei prossimi anni.

Ancora, a pagina 10, date un *flash*, illuminate la vostra torcia su una cosa a cui

noi siamo molto sensibili, cioè la riunificazione dei flussi informativi. Da due anni e mezzo a questa parte, grazie anche alla sensibilità del presidente Portas, una delle nostre *mission* è proprio quella di far sì che gli enti preposti diminuiscano le richieste di dati ed evitino la duplicazione. Voi dite delle cose molto interessanti, però vorrei capire concretamente che cosa fate, anche perché potrebbe essere un elemento virtuoso da offrire ad altri che si verranno a sedere a questo tavolo.

La terza domanda vorrei farla non al presidente del consiglio di amministrazione, ma al professor Gros-Pietro. La domanda è questa, per quello che è possibile rispondere. Lo dico perché la risposta potrebbe durare anche un'intera giornata, quindi le anticipo che mi accontento di poco, visto che abbiamo pochi minuti. Il modello della banca universale oggi è oggettivamente in crisi. Chi lo nega è cieco. Ritornare allo spirito della riforma bancaria del 1936, cioè quello della specializzazione, è una modalità di intervento concreta dei tempi di oggi? Lo chiedo a un istituto che certamente sa fare bene il suo mestiere, quindi penso che la risposta potrebbe essere anche molto ampia, non soltanto con riferimento alle proprie caratteristiche, ma, in generale, in relazione al sistema in quanto tale.

GIAN MARIA GROS-PIETRO, *presidente del Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo*. Ringrazio molto il vicepresidente Pagano, per queste domande. Per quanto riguarda la riunificazione dei flussi informativi chiedo al dottor Barrese di rispondere più dettagliatamente di quanto potrei fare io.

La prima domanda è se la riduzione dei flussi di nuovi crediti deteriorati può essere legata al fatto che c'è stata una riduzione delle concessioni di credito. Nel grafico che ho mostrato prima, alla pagina 2, si vede che c'è stata una forte riduzione delle concessioni di credito, ma c'è di nuovo un aumento. Prima di tutto va considerato che il nostro Paese ha avuto una perdita del 10 per cento di PIL e una riduzione della produzione industriale del 25 per cento. La riduzione delle concessioni di credito è, in primo luogo, do-

vuta al fatto che non ci sono più state, per un certo numero di anni, opportunità di investimento. Quando la produzione manifatturiera scende del 25 per cento vuol dire che c'è un eccesso di capacità produttiva inutilizzata, quindi non si fanno investimenti per un aumento della capacità produttiva. Si dovrebbero fare investimenti per innovazione. Alcune imprese li hanno fatti. Quelle che li hanno fatti in modo virtuoso hanno avuto una ripresa molto rapida e hanno penetrato nuovi mercati in senso sia regionale sia merceologico.

Quello che noi facciamo come banca è non soltanto riportare *in bonis* le imprese, ma anche aiutarle a diventare più competitive con maggiore capacità di sviluppo, quindi non soltanto prestando denaro, ma anche mettendole, per esempio, in contatto con le *start-up* che hanno a disposizione degli elementi di innovazione. Allora, si mette insieme – noi lo chiamiamo *matching* – chi ha capacità produttiva, rete di vendita, clientele e brand, ma prodotti invecchiati che non sa bene come fare a rinnovare, con chi invece ha dei principi innovativi, ma non ha la capacità di portarli sul mercato. Quando noi vediamo il numero delle imprese...

ALESSANDRO PAGANO. Qual è la divisione che si occupa di questo? È una cosa molto interessante. È la prima volta che sento una cosa del genere, in Italia.

GIAN MARIA GROS-PIETRO, *presidente del Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo*. In parte lo fa la Banca dei Territori, ma anche la *corporate*, cioè la banca per le grandi imprese, e anche il Mediocredito italiano, che è quello che gestisce le medie imprese e queste attività. Abbiamo un centro di innovazione che si occupa specificamente di questo. Il *chief innovation officer* sviluppa queste attività, naturalmente in collegamento con le unità che, invece, collaborano con i clienti.

Per venire più specificamente alla gestione dei crediti, come ho detto in precedenza, noi abbiamo avuto un forte aumento delle erogazioni, quindi quello che si sta verificando, almeno per quanto rile-

viamo nella nostra attività, è che, dopo un periodo in cui effettivamente c'è stato un razionamento del credito, quindi non tutte le richieste di credito venivano soddisfatte — su questo aspetto tornerò subito — adesso siamo in una situazione in cui c'è più disponibilità di credito di quanto sia la domanda. Non c'è domanda sufficiente di credito perché non c'è abbastanza opportunità di investimento. Qui il discorso sarebbe molto lungo e andrebbe sulle incertezze, da un lato, e su problemi strutturali, dall'altro, sui quali per il momento non mi avventuro se non ricevo ulteriori domande. Tuttavia, l'incremento di credito c'è, per cui il razionamento in questo momento non morde più. Noi abbiamo imparato a nostre spese che andavano migliorati i sistemi di concessione del credito, quindi una più approfondita analisi della situazione del cliente che richiede credito e un monitoraggio più continuo, perché i crediti non *performing* nascono soprattutto da situazioni di peggioramento del cliente che non sono state percepite tempestivamente.

Ho detto che nella parte iniziale della crisi ci sono state delle domande di credito non soddisfatte. Questo derivava dal fatto che quando l'impresa comincia ad andare male il primo sintomo è che non riesce a ricostituire il capitale circolante, perché le vendite non ripagano i costi, quindi, poco per volta, rimane priva di liquidità. Questo è il tipo di credito che rimaneva insoddisfatto, cioè quando l'impresa, perdendo del capitale, invece di ricostituirlo con dell'*equity* chiede credito alla banca, ma questo non è sano perché la banca presta il denaro dei depositanti, che deve tornare indietro; non può finire in un pozzo senza fondo, che sono le perdite di un'impresa che non funziona. Allora, quando noi parliamo di riportare *in bonis* delle imprese parliamo di imprese che aiutiamo a rimettersi in piedi sulle loro gambe e, a quel punto, facciamo loro credito anche per crescere.

Passo alla domanda relativa al modello dalla banca universale. Noi siamo un gruppo bancario complesso, in cui abbiamo anche la banca *corporate* perché accompagniamo le nostre imprese all'estero, cioè quelle che esportano. La nostra presenza estera è so-

prattutto di appoggio alle imprese italiane, ma facciamo anche le attività *corporate*, tra le quali ce ne sono alcune estremamente profittevoli, per esempio il *merger and acquisition*. Si sa che quando una banca facilita le operazioni di *merger and acquisition*, sia perché ha molte competenze professionali sia perché dispone un grande *network* e di grande fiducia, ottiene, delle commissioni molto ricche. Quindi, questo è un mercato attraente. Si sa anche che per avere il mandato molto spesso è importante avere quello che i banchieri chiamano « il libro ». In sostanza, la banca aiuta a fare la fusione o acquisizione, però nel momento in cui l'azienda ha bisogno di capitale lo anticipa — anche delle somme molto forti — poi quando l'operazione sarà fatta e il mercato potrà constatare che è un'operazione valida, si rivende questo capitale sul mercato sotto forma di *bond*, azioni e così via.

Quindi, avere un « libro » è un elemento di successo. Purtroppo, quando una banca svolge tutte queste attività — depositi, prestiti, mutui per acquistare l'alloggio e altre attività a cui ho appena accennato — scopre che queste altre sono più profittevoli. Ancora più profittevoli sono le operazioni di finanza strutturata, i derivati e quant'altro. Quindi, se si fa un unico *pool* delle risorse finanziarie della banca, è inevitabile che il *management* cominci a prelevare la liquidità versata dai depositanti e la impieghi per queste altre attività, che sono molto più profittevoli, ma anche più rischiose. Questo è il motivo per cui è opportuno che vi siano delle separazioni tra queste attività. Non giungo a dire che un gruppo non dovrebbe svolgerle entrambe. Questa è la mia opinione di professore, come lei dice, e non di presidente, perché poi c'entrano anche i regolatori.

La mia personale opinione è — ripeto — che ci debbano essere dei contenitori stagni e che i passaggi da un contenitore all'altro debbano essere fatti in modo trasparente. Quando la finanza passa da un contenitore a basso rischio a uno ad alto rischio, ci deve essere un adeguato prezzo e ci devono essere dei limiti. Il contenitore a basso rischio può esporsi solo in maniera molto limitata a investimenti presso chi fa, invece,

attività ad alto rischio. Se rimane tutto nell'unico contenitore non c'è trasparenza.

STEFANO BARRESE, *responsabile Divisione Banca dei Territori*. Sul tema del sistema digitale delle informazioni abbiamo rappresentato quali sono i tavoli oggi in corso. Quello che posso dire è che ci sono due fenomeni. Ovviamente posso parlare di quello che c'è internamente alla banca.

Un primo fenomeno riguarda l'esigenza di omogeneizzazione delle informazioni all'interno dell'intermediario. Questo è un percorso che abbiamo iniziato e stiamo portando avanti: non sempre le informazioni, anche all'interno dello stesso intermediario, possono essere omogenee, essendo figlie di fusioni fatte negli anni derivanti da procedure informative stratificate. La banca, anche su questo, ha iniziato un percorso importante di investimento, peraltro stimolata anche dalla BCE; abbiamo creato una struttura di *data governance* che consente di omogeneizzare sempre di più le informazioni digitali. Oggi abbiamo, quindi, flussi omogenei disponibili non soltanto internamente, per finalità informative, regolamentari e commerciali, ma anche per l'esterno. Questo consente, poi, di approcciarsi all'esterno con un'omogeneità informativa che, se resa comune a livello di sistema, consente di interfacciare le diverse istituzioni, che possono essere Agenzia delle entrate, Istituto centrale che si occupa della previdenza e via di seguito, facilitando e velocizzando e anche digitalizzando i processi informativi.

Quindi, si tratta di due percorsi, uno interno e l'altro esterno. In ABI c'è un tavolo in corso, ma penso ci voglia ancora tempo. Il collega Stefano Lucchini partecipa sicuramente più attivamente di me ai tavoli dell'ABI, però ritengo che i percorsi siano biunivoci: cioè per arrivare a discutere il sistema è molto importante anche un percorso interno di omogeneizzazione dei dati.

Come immaginate, la banca ha tantissime informazioni (anagrafiche, finanziarie, patrimoniali), per cui questo è un tema per noi estremamente rilevante, che consente, peraltro, anche un attivo monitoraggio di tematiche molto importanti, come abbiamo detto per quanto riguarda l'antiriciclaggio.

Su questo, mi permetto un accenno, collegandolo a delle tematiche che sono in corso di discussione. Penso, per esempio, all'accesso al sistema finanziario bancario da parte di operatori non tipicamente bancari, come alcuni che riguardano il mondo dei *social*. Si tratta di un tema di grande rilievo. La banca e, in generale, gli intermediari finanziari vigilati e regolati, hanno una grande attenzione a tutti gli aspetti di carattere informativo e regolamentare. Penso sempre a tematiche come l'antiriciclaggio. Le stesse regole non sempre possono essere presidiate all'interno di operatori che possono diventare intermediari finanziari, per esempio nel mondo dei pagamenti, sui quali alcuni presidi sono molto più leggeri. Penso, per esempio, a *Facebook* o ad alcuni operatori del sistema di pagamenti. In un mondo nel quale andiamo verso la PSD2, il sistema dei pagamenti sarà molto aperto e si andranno ad applicare logiche di accesso ai dati anche a operatori che oggi non sono tipicamente bancari e che non hanno gli stessi presidi di monitoraggio che normalmente le banche devono rispettare. Fa parte di un'esperienza che tutti possiamo fare, alcuni operatori possono essere *social* e poi diventare banche. Penso anche, ad esempio, a *PayPal*, dove l'apertura di un conto può avvenire *on line* senza un presidio di antiriciclaggio, come avviene normalmente in banca. Ci tenevo a dirlo perché le banche – come diceva giustamente il presidente, che ringrazio – possono avere più o meno alti livelli di presidio, ma, in ogni caso, il controllo regolamentare è molto elevato. Sui pagamenti e su ciò che a questi è correlato, dobbiamo prestare grande attenzione perché l'apertura di un conto *on line* si fa con pochissimi passaggi e pochissimo presidio, ma poi sappiamo questo cosa può ingenerare.

In tema *digital* faccio un ultimo accenno, in ambito di dematerializzazione. L'omogeneizzazione delle informazioni, su cui stiamo investendo tantissimo, attraverso, come dicevo, l'integrazione dei canali e una modalità di tracciatura omogenea, ha portato la banca, in questi ultimi anni, a dematerializzare significativamente tutti i suoi processi. Dematerializzare significa ridurre drasticamente la carta. Se non ricordo male, ab-

biamo salvato 500 milioni di fogli di carta, quindi, parliamo di una cifra importante, con vantaggi ovvi dal punto di vista informativo e di archiviazione. Questo ci consente non soltanto di ridurre l'impatto ambientale, ma anche di avere le informazioni archiviate e disponibili all'interno della banca su tutti i nostri clienti che sono ormai, per la maggioranza, tutti multicanale (sono oltre 6 milioni). Insomma, c'è moltissimo da fare, ma le innovazioni nascono da investimenti interni della banca.

**PRESIDENTE.** Ho ancora qualche domanda. La prima è sicuramente più tecnica. Vorrei un vostro parere sul comportamento del Governo italiano in merito alla legge approvata la scorsa settimana sull'aiuto alle banche e sulla situazione del sistema bancario italiano.

La seconda è un po' più fantasiosa, ma vedo che voi, sotto questo profilo, non disdegnate la fantasia, se penso all'operazione sui tabaccai, che è veramente geniale. Noi produciamo risparmio in Italia, più che automobili, ormai. Forse sarebbe il caso di insegnare ai ragazzi italiani nelle scuole — parlo delle elementari e medie — come gestire il proprio patrimonio. Tra un po', secondo me, sarà molto importante, visto che produciamo, appunto, risparmio. Mi chiedo, allora, se iniziare dalle scuole a spiegare come si può guadagnare di più nell'investimento A o all'investimento B.

**GIAN MARIA GROS-PIETRO,** *presidente del Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo.* Grazie, presidente. In merito al parere sul comportamento del Governo italiano sulle banche, noi apprezziamo molto il nuovo provvedimento che è stato varato, che la stampa ha battezzato « salva banche », ma tengo a sottolineare che non salva le banche, bensì i clienti delle banche. Se per banche intendiamo gli azionisti, questi vengono azzerati e perdono tutto. Se per banche intendiamo coloro che hanno prestato soldi alle banche, dipende, perché se hanno prestato soldi con strumenti che comportano l'assunzione di un rischio e quindi un reddito equivalente, anche questi vengono fortemente penaliz-

zati. Vengono penalizzati anche i dipendenti delle banche, quelli che, con colpa o senza, sono stati parte di un cattivo uso del risparmio, che è il minerale di fondo dell'Italia. Invece, vengono salvati i clienti delle banche, sia coloro che hanno depositato denaro, sia coloro che hanno preso in prestito denaro, perché è gravissimo per una piccola impresa scoprire che la banca che le ha prestato il denaro a un certo punto ha bisogno di rientrare o non è più in grado di accompagnare il cliente nelle operazioni, magari concedendo nuovo credito. Soprattutto, il fallimento di una banca determina la perdita della fiducia e, quindi, diventa difficilissimo operare quella funzione fondamentale della banca, ovvero trasferire il risparmio da chi ne ha in eccedenza temporaneamente a chi è in grado di investirlo. Se la banca non funziona, entra in crisi questa funzione, che è essenziale per il funzionamento della società.

Allora, questo decreto è fondamentale anche negli aspetti più tecnici, per esempio là dove — parlo anche di altri provvedimenti che lo hanno accompagnato — aiuta a recuperare più facilmente i crediti deteriorati. C'è una stima, che il presidente conoscerà bene, della Banca d'Italia che valuta che se il periodo di recupero dei crediti, in Italia, si allineasse alla media europea si recupererebbe metà dell'entità dei crediti deteriorati, che è un peso fortissimo sulla gestione delle banche italiane.

Credo sia anche importante che vada avanti quel processo che i provvedimenti presi dal Governo e dal Parlamento incentivano e spingono, ovvero quello del consolidamento del sistema. Da quanto abbiamo detto, in particolare da quanto riferiva il dottor Barrese, è evidente che le banche e il sistema bancario stanno attraversando un periodo nel quale l'investimento è fondamentale sia in sistemi informatici sia, soprattutto, in persone che sappiano progettare e impiegare sistemi informatici.

Da quello che è stato detto, credo che appaia chiaro, quando si parla di omogeneizzazione dei dati e di riduzione del rischio di sistema, ma anche di capacità di usare strumenti mobili, che l'investimento è principalmente legato alla complessità

dei problemi da risolvere e non tanto alla numerosità delle applicazioni. Voglio dire che risolvere bene un problema di prossimità informatica al cliente, avendo un milione di clienti o avendo 10 milioni di clienti non comporta una grandissima differenza di investimento. Quindi, è ovvio che il costo per operazione o per cliente è molto diverso da una banca piccola a una banca grande. Aggiungerei di più: una banca piccola probabilmente non ha le risorse, quindi, il problema non lo può affrontare.

Qui veniamo al punto dell'Italia che produce risparmio. Infatti, il risparmio degli italiani è un grandissimo valore non soltanto finanziario, perché è uno strumento attraverso il quale si possono fare operazioni di crescita non soltanto economica, ma in primo luogo economica, finanziaria e industriale. Questo risparmio deve essere tenuto in istituzioni, anche imprese di tipo bancario, che siano in grado di usarlo per lo sviluppo del Paese. Questo è fondamentale. Mi fa piacere ricordare un articolo scritto da Luigi Einaudi negli anni Venti, in cui diceva che quando si scala un'impresa industriale bisogna fare attenzione a quanto si paga, perché chi la compera si trova in mano più o meno le stesse cose che aveva chi la gestiva precedentemente. Quindi, non può strapagarla perché quelle cose rendono più o meno allo stesso modo o magari un po' di più, se sono gestite meglio. Invece, chi scala una banca si trova dentro i risparmi dei depositanti, quindi può anche pagare dei prezzi molto elevati, se la sua intenzione non è tanto gestire una banca quanto mettere mano sui risparmi. Questo è un insegnamento che Luigi Einaudi ci ha lasciato.

È importante non solo gestire bene il risparmio, ma aiutare i risparmiatori a gestire bene i propri risparmi. Noi riteniamo che l'educazione finanziaria sia uno strumento fondamentale. Purtroppo, il nostro Paese non è all'avanguardia per quanto riguarda la valutazione del livello di educazione finanziaria degli italiani. È indubbiamente opportuno fare degli investimenti in merito, perché un buon cittadino — mi consenta di usare questo concetto — è anche un cittadino che sa gestire i propri

risparmi, che sa fare bene i propri investimenti e che sa programmare il futuro dei suoi flussi finanziari, anche tenendo presente le diverse entità dei flussi in entrata e in uscita nei diversi momenti o periodi della vita. Noi siamo impegnati nell'educazione finanziaria spontaneamente, nel senso che abbiamo cominciato con l'uso del risparmio. La dottoressa Paladino è la direttrice del Museo del risparmio, che non è un museo in senso classico, perché non espone oggetti antichi, anche se c'è qualche salvadanaio antico, bensì sviluppa e gestisce principalmente strumenti educativi. È un luogo interattivo. Se il presidente desidera, posso cederle la parola.

PRESIDENTE. Prego, dottoressa Paladino.

GIOVANNA PALADINO, *responsabile Ufficio del presidente del Consiglio di Amministrazione*. Abbiamo investito già nel 2010-2011 un consistente ammontare di denaro per affrontare il tema, forse in anticipo rispetto a molte altre banche con finalità *no profit*. Differentemente da altre iniziative bancarie, la direzione *marketing* della banca non ha alcuna influenza con l'attività del Museo, che è collocata sotto il « cappello » della presidenza, e risponde quindi solo al presidente. Non ci sono, insomma, pressioni di *business* sull'attività di educazione finanziaria svolta dal Museo. Nondimeno, quando ci viene chiesto, offriamo il nostro *expertise* « neutrale » anche ad altre strutture della banca. Abbiamo, più o meno, 12 mila visitatori l'anno, di cui moltissimi sono studenti, ma abbiamo deciso di non andare nelle scuole perché siamo convinti che la didattica nelle scuole sia compito degli insegnanti, che sono gli esperti in merito. Accogliamo, tuttavia, con estremo favore le scolaresche. Ci sono percorsi video, videogiochi e svolgiamo anche delle attività seminari, dei *workshop*, che sono appunto dei giochi interattivi con i ragazzi. Siamo ben accetti dagli insegnanti e dai ragazzi. Alcune scuole sviluppano con noi dei programmi, quindi è sicuramente un'esperienza positiva.

Accanto al Museo, ci sono anche altre attività di educazione finanziaria sostenute

dalla banca, che è tra i membri fondatori di Feduf, la fondazione per l'educazione finanziaria e il risparmio afferente all'ABI. Inoltre, il Museo prende parte a numerose iniziative in *partnership* con diversi soggetti pubblici e privati attivi in questo campo.

GIAN MARIA GROS-PIETRO, *presidente del Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo*. Se il presidente consente, chiederei al dottor Barrese di parlare di quanto fanno le filiali, quindi la rete sul territorio, in termini di partecipazione all'educazione finanziaria, ma anche di aiuto concreto, per esempio nelle esperienze scuola-lavoro, in cui siamo la banca sicuramente più attiva in Italia, nonché nella creazione del salvadanaio digitale.

PRESIDENTE. Prego, dottor Barrese.

STEFANO BARRESE, *responsabile Divisione Banca dei Territori*. Provo a raccontarvi qualche esperienza. La prima è quella che stiamo costruendo e dovrebbe essere disponibile entro l'anno. L'idea è stata mutuata dalla storia delle banche. Infatti, molte delle banche che oggi fanno parte di Intesa Sanpaolo facevano dono ai ragazzi del salvadanaio. Oggi lo stiamo replicando e contiamo possa essere disponibile entro l'anno. Sarà un salvadanaio digitale che consentirà, grazie alle nuove tecnologie, di fare un versamento. Il bambino potrà vedere l'accumulo del denaro e sarà a tutti gli effetti un conto corrente: il bambino (poi ragazzo), crescendo, disporrà di un conto minori, con IBAN, ma con il *parental control*. Cito questo per darvi l'idea di come vediamo l'investimento, ovvero, proprio nella logica di accompagnare il bambino, poi ragazzo, in un'educazione finanziaria che pone al centro il risparmio. Culturalmente, il salvadanaio è il modo con il quale siamo cresciuti tutti, mettendo da parte del denaro, ma, in questo caso, collegandolo già con l'aspetto bancario, uniamo le due cose, fin dall'origine proviamo a combattere il contante. Dal punto di vista delle filiali, l'altra cosa che giustamente faceva notare il presidente è che abbiamo fatto un investimento importante già a partire dalla fine

dello scorso anno: abbiamo deciso di ridefinire il *layout* delle nostre filiali. Peraltro, una è proprio qui vicino, in via del Corso.

In sostanza, ne abbiamo ridefinito la logica, rivedendo lo spazio e per renderlo più confortevole, creando all'interno delle nostre filiali un ambiente ricco di contenuti digitali dove i clienti possono essere accompagnati al loro utilizzo dai nostri colleghi. Inoltre, sempre grazie a questo *layout*, possiamo ospitare all'interno delle filiali dei momenti di condivisione di carattere formativo. Non è un caso che all'interno delle filiali, in questi momenti, viene fatta *education* sui nostri prodotti di risparmio o sul digitale; accompagniamo i nostri clienti al digitale, abbiamo, a questo proposito, un modulo che si chiama, appunto, «Vivi Digitale». Nelle nuove filiali è possibile perché c'è un tavolo attorno a cui poterne parlare e spazi modulari pensati per accogliere eventi e, quindi, aperti e flessibili. Siamo passati dalla filiale intesa come ufficio ad un vero e proprio spazio *retail*.

L'ultimo, ma non meno importante, è il tema dell'alternanza scuola-lavoro. Noi siamo fra le poche aziende che sono state scelte, a suo tempo, dal Ministero come riferimento per questa importante iniziativa che coinvolgerà circa un migliaio di alunni nel triennio, trattandosi, di fatto, di un accompagnamento triennale. Peraltro, dovremmo essere fra le aziende che ne coinvolgono il numero maggiore. La modalità con la quale facciamo questo percorso per gli studenti, che li porta peraltro a creare una progettualità nell'alternanza scuola-lavoro, è quella di condurli all'interno della banca in una modalità che li coinvolga nel creare un'analoga iniziativa progettuale partecipando alle diverse attività della banca e provando ad essere una sorta di direttore *marketing*, di direttore pianificazione e controllo, fino addirittura a confezionare — ripeto — una propria progettualità. Insomma, diamo un contenuto quasi manageriale e imprenditoriale, non una semplice modalità monodirezionale di partecipazione. Peraltro, testiamo con i ragazzi che il coinvolgimento interattivo per loro è molto più coinvolgente e abbiamo dei ritorni estremamente positivi.

È simpatico dire che dopo sono quasi meno contenti di tornare a scuola, preferendo partecipare all'iniziativa. Dico questo per darvi l'idea di quello che la banca si sforza di fare. Cerchiamo di non fare il « Conto Arancio », che, peraltro, porta i risparmi fuori dal Paese.

**PRESIDENTE.** Ringrazio tutta la delegazione e il presidente per la partecipazione. Poche volte ci siamo trovati, in Commissione, a essere soddisfatti di una banca o di un'altra istituzione come la pensiamo noi.

Proprio per non far sì che il racconto di un'eccellenza italiana finisca qui — prendetelo solo come consiglio da parte di chi rappresentava una piccola istituzione — vi suggerirei di provare a spiegare quello che sta succedendo oggi nelle banche con un esempio positivo, per aiutare il mondo economico italiano, che rischia, anche per colpa anche nostra, visto che governiamo questo Paese, dando, appunto, un esempio positivo a tutti i risparmiatori italiani. Questo può essere fatto attraverso convegni, audizioni come questa o chiedendo altre audizioni in altre Commissioni. Noi ci sforzeremo, magari con le altre Commissioni, di farvi interagire con il Parlamento, perché — ripeto — siete un esempio per gli altri.

Invito anche voi a provare a fare un convegno sulle banche e sul sistema bancario nei prossimi mesi, nell'aula dei gruppi. Insomma, penso a un'iniziativa più importante. Se siete d'accordo, possiamo interagire con gli uffici, per provare a spiegare in maniera semplice, come è successo oggi, tutte le iniziative che Banca Intesa sta portando avanti. La banca non è un luogo di malaffare, come purtroppo dicono i telegiornali in questi mesi. Lo dico a ragion veduta, vedendo la sfiducia degli italiani nelle banche, come emerge nei sondaggi.

Vi rinnovo il ringraziamento della Commissione. Ci dispiace di non essere stati presenti in tanti. In questa Commissione siamo solo dieci componenti e purtroppo la convocazione del Senato è stata improvvisa. Dichiaro conclusa l'audizione.

#### **La seduta termina alle 9.45.**

*IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO RESOCONTI  
ESTENSORE DEL PROCESSO VERBALE  
DELLA CAMERA DEI DEPUTATI*

**DOTT. RENZO DICKMANN**

*Licenziato per la stampa  
il 21 aprile 2017*

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO



\*17STC0022480\*