

# L'AMBASCIATRICE DI INTESA «ALL'ESTERO FACCIAMO SISTEMA»

Papanicolau: stiamo costruendo una piattaforma di consulenza per le Pmi, in sinergia con Banca dei Territori, accompagnandole nella crescita sui mercati stranieri

di EDOARDO DE BIASI

**P**aola Papanicolaou è entrata in Intesa Sanpaolo nel 2015 e ha guidato la trasformazione di Fideuram, dalla consulenza finanziaria alla consulenza per la ricchezza globale grazie all'esperienza sviluppata nel wealth management e nel project management. Laureata in Economia all'università di Pisa, carattere empatico, ha 49 anni ed è nata da padre ellenico (la Grecia è il suo secondo Paese ed è una terra a cui resta molto legata) e da madre siciliana.

In precedenza, è stata direttore commerciale di Generali private banking e dell'Italia centrale di Mps. A Citi-bank ha guidato i canali innovativi. Dal 2018 ha diretto il dipartimento innovazione di Intesa e da circa due anni è responsabile della divisione International subsidiary banks. Con questa nomina il ceo Carlo Messina ha voluto rafforzare la struttura estera e la cabina di regia che ha il compito di facilitare il conseguimento di sinergie interdivisionali. Tutto questo per potenziare la collaborazione nel wealth management e nello sviluppo digitale delle controllate estere.

Intesa è attiva in 12 Paesi tra la Ue (primo istituto in Serbia) e l'Egitto. Alla rete estera fanno capo circa 7,2 milioni di clienti, serviti da quasi 900 filiali in cui operano circa 21 mila dipendenti e il 43% delle posizioni manageriali è ricoperto da donne. Oggi i mercati internazionali generano circa il 12% dei proventi operativi (oltre 2,4 miliardi) e quasi il 15% dell'utile netto. Gli impieghi rappresentano circa 48 miliardi, l'11% del totale di gruppo.

**Su quali direttive si concretizzerà lo sviluppo? Prevedete di crescere anche per linee esterne?**

«La priorità è valorizzare la piattaforma esistente che offre ampi margini di sviluppo e di creazione di valore. La leva principale è lo sviluppo di un modello di advisory trasversale,

puntando a elevare la qualità della consulenza per tutta la clientela. In questo senso, stiamo evolvendo da una somma di banche locali a un sistema integrato: competenze e modelli operativi si muovono in modo coordinato tra geografie diverse. Stiamo costruendo una piattaforma di consulenza per le Pmi, in sinergia con Banca dei Territori, accompagnandole nella crescita all'estero e portando nei mercati il know-how sviluppato in Italia. Per le imprese di maggiori dimensioni, l'obiettivo è ampliare l'offerta di investment banking e global markets, assieme a Imi corporate, così da mettere a disposizione competenze su finanza straordinaria, mercati dei capitali e gestione dei rischi. Sul fronte private, grazie al lavoro con Fideuram ed Eurizon, si sta sviluppando un servizio ad alto patrimonio che combina prossimità e competenze per offrire ovunque lo stesso standard di qualità».

**Quali sono i motori di crescita nei mercati dell'Est Europa, del Mediterraneo e del Medio Oriente?**

«Gli choc della pandemia hanno accelerato la revisione dei modelli logistici e favorito le strategie di nearshoring che valorizzano i Paesi dell'Europa orientale, forti di una posizione strategica, integrazione nelle filiere e competitività tecnologica. In questo scenario, la presenza internazionale di Intesa assume un ruolo decisivo: presidiare il Centro-Est Europa e il bacino del Mediterraneo permette di sostenere le imprese italiane e i partner locali».

**Nel mondo post-pandemico, il concetto di presenza bancaria evolve costantemente. Cosa significa per Intesa essere internazionali? È una questione di reti, capitale umano o di generare valore condiviso?**

«Le nostre banche all'estero confermano l'impegno nel creare ponti tra imprese e percorsi di crescita soste-

nibile. In un contesto in cui economia e geopolitica si intrecciano, l'integrazione permette di anticipare i cambiamenti e offrire servizi che superano la dimensione nazionale. Grazie alla sinergia con la capogruppo, le banche lavorano in rete, condividendo best practice e valorizzando le rispettive competenze. Fare rete significa anche adottare tecnologie avanzate: la digitalizzazione, il cloud e l'Ai ci consentono di operare come un'unica piattaforma anche in mercati molto diversi, migliorando la qualità dell'advisory, la gestione del rischio e l'esperienza dei clienti».

**Alcuni gruppi bancari hanno ridotto l'esposizione all'estero mentre Intesa ha scelto di rafforzarla. È una visione che punta a costruire partnership sostenibili e relazioni profonde con i territori?**

«Abbiamo recentemente concluso la fusione di First Bank in Intesa Sanpaolo bank Romania; un'operazione che riflette la fiducia nel potenziale di Bucarest e l'impegno a lungo termine. La stessa fiducia che riponiamo in tutti i Paesi nei quali operiamo dove abbiamo apportato il nostro contributo di banca leader in Italia e il nostro posizionamento tra i migliori player europei».

**Il ruolo delle donne nel top management bancario è sempre più visibile. Quanto è importante continuare a promuovere modelli di leadership inclusiva?**

«La carica di innovazione portata dalle tecnologie ha coinvolto sia il Centro-Est Europa sia l'Egitto, fungendo da catalizzatore di interi setto-



ri economici. In tutti abbiamo registrato un maggiore coinvolgimento delle donne. L'inclusione è parte integrante dei processi del gruppo, dalla formazione fino alle carriere».

**Se dovesse scegliere una parola per raccontare la sua visione strategica quale sarebbe?**

«Ne ho molte in mente, ma una su tutte prevale e le unisce: sinergia. Sinergia tra la capogruppo e le controllate, tra competenze ed esperienze che si completano e si integrano. Insomma, mettere assieme energie diverse per generare un impatto positivo per persone e comunità, seguendo uno sviluppo che unisce competitività e inclusione».

**Quale consiglio darebbe a chi vuole costruire un percorso professionale con uno sguardo internazionale?**

«Può sembrare una risposta filosofica, ma credo sia fondamentale avere orizzonti aperti, non aver paura di esplorare nuovi ambiti e guardare da prospettive diverse quanto ci sembra di conoscere già bene».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

E

**Manager**

Paola Papanicolaou, 49, è responsabile della Divisione International Subsidiary Banks di Intesa da luglio 2024, succede a Marco Elio Rottigni, oggi dg Abi. Chairman della Divisione è Gaetano Micciché. Stefano Barrese è presidente della Cabina di Regia «Accelerazione sinergie International Subsidiary Banks»



**Al vertice**

Paola Papanicolaou, già in Generali, Mps e Citibank