

**L'INTERVISTA**  
**L'AMMINISTRATORE DELEGATO**

Dopo l'acquisizione di Cari-Orvieto, stamani, alla Fiera, assemblea dei soci: bilancio 2008 e statuto per la governance

# Jacobini: così la Pop-Bari è riuscita a fare Centro



BANCA POPOLARE DI BARI Marco Jacobini, amministratore delegato

di GIUSEPPE DE TOMASO

**L**a prima legge (non scritta) dell'economia stabilisce che un'impresa che non cresce è destinata a morire. Crescere è l'imperativo categorico, soprattutto nell'era della competizione globale. **Marco Jacobini**, leader della **Banca Popolare di Bari**, ha fatto della crescita della sua azienda creditizia la sua scelta e ragione di vita. A cavallo tra il 2007 e 2008 ha concluso due operazioni che hanno aumentato di 97 sportelli la rete, ora a quota 260. Considerando che nel sistema bancario oggi la folla di chi piange è dieci volte più numerosa dei gruppi che ridono o sorridono, la performance della Popolare di Bari può essere paragonata al Bari che approda in serie

A. Stamani, alla vigilia del suo primo mezzo secolo di vita, la **Banca Popolare di Bari** (fondata nel 1960 da **Luigi Jacobini**) affiderà al giudizio della sua assemblea i risultati del bilancio 2008 chiusosi con una raccolta diretta di 4.753 milioni di euro (+23%), una raccolta globale di 9.402 milioni (+19%) e impieghi per 4.118 milioni (+25%). Margine di interesse a 163 milioni, margine di intermediazione a 294,5 milioni, utile lordo di gestione a 40,7 milioni, utile netto a 22,5 milioni, recupero di riserve patrimoniali di 15 milioni. Nello scorrere questi numeri, **Marco Jacobini**, l'amministratore delegato, tutto sembra tranne un signore che si è montato la testa. Piuttosto assomiglia a quegli allenatori che dopo una vittoria non vogliono fare festa nello spogliatoio,

**GLI OBIETTIVI**

«La nostra strategia è il gioco d'attacco, nel rispetto delle regole»

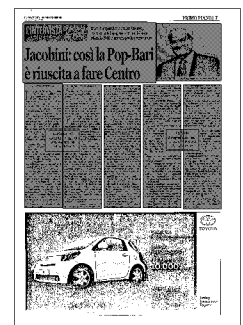
**LA CRISI**

«Impegnati nel sociale e sul territorio, aiutiamo chi è in difficoltà»

perché stanno già pensando alla partita successiva. Eppoi. Il dato che forse più inorgoglisce il Capo è il numero dei soci della Popolare: quasi 50 mila. Nel 1995 erano «solo» 18mila.

**Allora, dottor Jacobini, dove volete arrivare?**

Vogliamo solo far crescere la Banca, con i suoi soci, i suoi clienti, le famiglie, le imprese. Senza falsa modestia, la crescita di PopBari non ha eguali tra le



banche che operano sul territorio italiano. Il merito va attribuito all'assemblea dei soci che ci ha spinto ad andare avanti, al cda scelto dall'assemblea e sempre coeso nel sostenere l'azienda, alla direzione generale sempre attenta nella gestione, ma soprattutto va attribuito ai 2200 dipendenti che hanno dato e danno l'anima per la crescita della banca.

**Nel Sud spesso dove ci sono le idee non ci sono i soldi e dove ci sono i soldi non ci sono le idee. Il compito di una banca dev'essere quello di unire soldi e idee. Che fa la PopBari in tal senso?**

Anche il compito di un'azienda non creditizia dev'essere quello di mettere insieme soldi e idee. Figuriamoci quello di un'azienda bancaria. La stessa riorganizzazione della banca, la stessa rivoluzione manageriale avviata negli anni scorsi, la stessa apertura ai giovani talenti che sta facendo della Popolare di Bari uno dei poli d'attrazione più ricercati per le intelligenze in cerca di prima occupazione, si muovono secondo la filosofia di avvicinare soldi e idee, l'unica via di salvezza e sviluppo per il Sud. Un amico un giorno mi ha detto in proposito che saremmo ricercati, dai bravi, come è la Ferrari. Io sono modesto. Dico solo, con una battuta, che al posto degli attuali dirigenti di pista della Ferrari noi i diffusori sulle auto di Massa e Raikkonen li avremmo già messi.

**Ma qual è il segreto del successo della Popolare di Bari?**

Intanto, non solo vogliamo vivere nel tempo, ma vogliamo restare autonomi.

Siamo obbligati a crescere, ma in modo corretto e regolare, perché certe crescite possono rivelarsi l'inizio di una fine poco felice. Per prima cosa serve il progetto, un progetto d'attacco. Secondo, è necessaria la fiducia, il coinvolgimento di chi crede innanzitutto nella filosofia dell'azienda. La nostra assemblea sicuramente è attenta ai risultati e ai numeri, ma ciascuno dei partecipanti si sente partecipe del progetto, della visione condivisa. La crescita è un obiettivo generale, di ogni socio. Per usare una metafora calcistica: non ci piace giocare in difesa, noi vogliamo sempre giocare in attacco, come il Brasile. Non proviamo sentimenti di sudditanza nei confronti delle banche del Nord. Nel 2001 abbiamo acquisito la quota di maggioranza della Mediterranea. Nel 2004 ci siamo fusi con la Mediterranea. Fino al 2007 non ab-

biamo avviato alcuna operazione, anche se le occasioni non erano mancate. Ma non volevamo correre il rischio della crisi di crescita. Nel 2007 abbiamo rilevato i 43 sportelli di Intesa. E nel 2008 abbiamo preso la Cassa di Risparmio di Orvieto (43 sportelli), perché l'abbiamo giudicata strategica per noi. Ma non ci interessava acquisire per forza 43 nuovi sportelli, bensì volevamo rilevare un istituto assai simile al nostro come filosofia e modo di agire. La Popolare non è come una spa che ha solo il lucro come obiettivo. La Popolare è attenta al sociale, al territorio, alla città.

**Qual è il prossimo traguardo?**

Trasformare la Cassa di Risparmio di Orvieto, nata nel 1852, nella Banca del Centro-Italia. Questa banca, radicata nel territorio, grazie anche alla Fondazione che ora è nostro socio, deve crescere ancora. Ha già preso i 4 sportelli di Pistoia, poi rileverà gli 11 sportelli umbri di Pop-Bari. Sarà un istituto di 60 sportelli a fine 2009. Poi dovrà correre ancora.

**Che si attende dai soci oggi?**

L'assemblea segue quella dell'aumento di capitale nell'ottobre 2008, voluto dai soci per condurre in porto l'operazione Cassa di Risparmio di Orvieto. Mi auguro che i soci ci spronino in direzione della crescita e dell'autonomia.

**Perché insiste sull'autonomia? Chi potrebbe attentare all'autonomia?**

Non c'è questo rischio. Rilevo solo che banche autonome ce ne sono poche in giro e che Banca Popolare di Bari ha 260 sportelli ed è assai ben radicata sul territorio. Se si dovesse riaprire lo shopping delle banche, PopBari potrebbe rappresentare un fiore all'occhiello.

**Sta dicendo che se il pretendente costituisce un buon partito, PopBari potrebbe accasarsi?**

Premesso che la nostra autonomia è inviolabile, mio padre diceva che quando una bambina è piccola nessuno per strada si gira a guardarla. Quando diventa grande, ad esempio una bella 50enne come la Popolare di Bari, sono in molti a corteggiarla.

**Oggi quali sono i problemi più gravi per l'economia del Sud e della Puglia in particolare?**

Quelli di sempre: aziende piccole, anche se il piccolo funziona. Ci sono problemi di sottocapitalizzazione. Non avere i bilanci in ordine, soprattutto dopo Basilea-due, potrebbe creare problemi

quando ci si rivolge al credito. Comunque, ripeto che la crisi si è avvertita più al Nord che al Sud.

**Le associazioni dei consumatori accusano le banche di essere insensibili alle esigenze dei clienti soprattutto dopo l'esplosione della crisi.**

Nello scorso settembre a causa della crisi mondiale si è verificata una carenza di liquidità nel sistema bancario. Oggi gli impieghi si sono ripresi. Ma noi abbiamo sempre avuto attenzione all'equilibrio negli impieghi. Abbiamo acquisito nuova e importante clientela. Inoltre siamo sempre andati incontro ai clienti in difficoltà. Lo stiamo facendo adesso, in materia di mutui. La gente non deve vivere con la spada di Damocle sulla testa.

**In passato si è parlato di unificare le banche popolari pugliesi. Ipotesi definitivamente archiviata?**

Noi siamo sempre disponibili ad un'operazione *inter pares*. Oggi non mancano le formule. Le banche potrebbero conservare il proprio marchio e la propria dirigenza, affidando ad un'*holding* la strategia complessiva. Per noi la Puglia è fondamentale. In Puglia vogliamo incrementare ancora la nostra presenza.

**È vero che molte imprese hanno tre bilanci: uno per ogni occasione?**

Smentisco seccamente, anche se c'è chi dice, con una battuta, che ci sono tre bilanci: uno ufficiale, uno per

il fisco e uno per casa.

**In Puglia ci sono veri imprenditori?**

Certo. Soprattutto nelle piccole e medie imprese, quelle che non appaiono sui giornali. Ecco perché sono ottimista sulla Puglia, e vogliamo sostenere questa vera ossatura dell'economia regionale.

**Si sta avvicinando la Festa di San Nicola, di cui lei è devoto. E' Lui il protettore della sua banca?**

Non lo so. Forse. Sì, ho sempre avuto una grande devozione per San Nicola. La Banca ha sempre dato il suo contributo alla Basilica, a cominciare dalla realizzazione dei portali, 20 anni fa. San Nicola è un grandissimo santo. Una volta si tenne una manifestazione che io e i miei amici non dividevamo molto. Non appena un oratore prese la parola, si scatenò un acquazzone indicibile. Un mio amico commentò: «San Nicola sa sempre cosa fare».