

PRESENTAZIONE DEL PPP 2016-2017

(Cuneo 22/10/2015)

Presentiamo oggi il Piano Programmatico Pluriennale 2016-2017, approvato dal Consiglio Generale (CG) della Fondazione all'unanimità lo scorso 28 settembre.

Il nuovo Statuto, approvato recentemente dal Mef e arrivato dopo un lavoro che in tre anni lo ha notevolmente irrobustito, ammodernato, rendendolo un esempio per il sistema ACRI, prevede che il Piano Pluriennale, di competenza del Consiglio Generale, abbia durata massima di tre anni.

Poiché nella prossima primavera ci sarà il rinnovo degli organi della Fondazione, il CG nella sua piena autonomia e responsabilità ha deciso di fare un piano per due anni in modo da lasciare al prossimo CG una strada tracciata, ma anche il tempo per approvare nel corso del mandato un nuovo triennale a cui dare la propria impronta.

Una organizzazione sana e governata va gestita senza pregiudizi, seguendo il motto sempre attuale di Einaudi "conoscere per deliberare".

Ecco quindi che l'attuale CG lascerà in eredità al prossimo tanto lavoro fatto e anche una strada tracciata che i prossimi amministratori, una volta compreso dal di dentro ruolo e potenzialità dell'Ente, potranno aggiornare o cambiare, ma a ragion veduta.

Questo documento è frutto di un lungo lavoro iniziato a febbraio 2015 e concluso a fine settembre; 8 mesi di incontri, di confronto sulle idee e sulla strategia, con il coinvolgimento non solo degli organi ma di molta forza viva della nostra comunità, oltre al contributo di esperti nelle varie materie di interesse della Fondazione.

Oggi lo presentiamo alla nostra comunità perché chi ha interesse a conoscere la strategia della Fondazione abbia l'opportunità di farlo (a quest'incontro pubblico abbiamo invitato circa 1.600 fra persone, enti ed associazioni).

Da anni usiamo questo metodo che produce quella cultura che spero sia ormai diventata patrimonio della Fondazione, che poi è quella semplice che si può riassumere nello slogan "Si fa ciò che si è scritto" e quindi si pensa, si discute, si scrive, ci si impegna davanti alla comunità e poi si fa. Dopo aver fatto ci si consegna alla valutazione dell'eventuale distanza fra il detto e il fatto.

Il documento prevede diversi capitoli.

Io svolgerò alcune riflessioni su tre di essi: chi siamo, le strategie e il ruolo delle Fondazione, la gestione del patrimonio.

Tornerò su argomenti già trattati in queste occasioni, sperando che "ripetere giovani", aiuti cioè a radicare una migliore conoscenza della Fondazione, delle potenzialità e anche dei limiti legislativi e statutari della sua azione.

Chi Siamo

"La Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo è un ente non profit, privato e autonomo, che persegue scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, attraverso erogazioni di contributi a favore di soggetti pubblici e privati non profit e attraverso progetti promossi direttamente, in partenariato con soggetti del territorio, nei settori dell'educazione, del welfare, dell'arte e della cultura, dello sviluppo locale, della salute pubblica, della ricerca scientifica e dell'attività sportiva".

La Fondazione può erogare in quanto dotata di un ingente patrimonio (quasi 1,4 miliardi di €) che deve rendere, come in una normale attività imprenditoriale.

Senza utile non c'è dividendo per gli azionisti e l'azionista della Fondazione è la sua comunità di riferimento.

Non questo o quell'ente, tanto meno questo o quel personaggio, anche se c'è chi si crede il padrone del vapore e pontifica come il Papa quando parla "ex cathedra".

La Fondazione non deve avere padroni; non ne ha oggi e spero non ne abbia domani.

La Fondazione è un ente autonomo.

E l'autonomia non è un concetto astratto, elastico, da piegare a presunti interessi superiori.

L'autonomia o c'è o non c'è; o è piena o si è a sovranità limitata.

Unita alla responsabilità.

Autonomia e Responsabilità devono stare insieme (sono i due principi cardine della Carta delle Fondazioni) e rappresentare lo stigma principale dell'azione degli amministratori delle Fondazioni.

Esse, come dice la Carta delle Fondazioni, "operano nell'interesse generale della comunità di riferimento", non di questo o quell'ente, di questo o quel capo bastone.

Sempre la Carta: "Il rapporto con gli attori locali, pubblici e privati, è informato da spirito di collaborazione, nel reciproco rispetto delle autonomie e prerogative decisionali".

Tale rapporto non è gerarchico; non c'è chi è sopra e chi è sotto.

Ognuno deve stare al suo posto, anche se qualche volta mettersi umilmente nei panni degli altri potrebbe aiutare a comprenderne meglio l'azione.

La Fondazione rende conto alla propria comunità nei modi e nei tempi che ritiene più opportuni nell'interesse della stessa, senza sottrarsi al dovere della comunicazione delle decisioni assunte, ma senza far prevalere la comunicazione e la trasparenza a tutti i costi sulla necessità della riservatezza, quando questa è connaturata al ben operare.

Noi non rispondiamo a comando a precettazioni, diktat, ordini, da qualsiasi parte essi arrivino.

Ci sono 33 persone (il Presidente non è solo e chi cerca di personalizzare ogni decisione è perché vuole lo scontro e la rissa con uno e teme la squadra coesa, così come è avvenuto finora) che hanno ricevuto la fiducia per amministrare un Ente così importante e a tale fiducia faranno corrispondere, oggi come fino al termine del mandato, azioni improntate a Autonomia e Responsabilità, nell'unico interesse della Fondazione, senza sconti.

Enti designanti, investimenti (compresi quelli bancari), beneficiari delle erogazioni, cioè in poche parole gli Stakeholder e gli Shareholder, vengono dopo.

Al primo posto c'è solo la Fondazione.

Fare i suoi interessi senza condizionamenti "interessati" vuol dire garantirne una vita sana anche nel futuro.

Torno spesso su questi argomenti delicati, ma vitali per la buona convivenza civile.

L'obiettivo strategico: contribuire allo sviluppo sociale ed economico della comunità provinciale.

Con un occhio di riguardo alle aree storiche, ma senza insensati e astorici steccati territoriali.

I confini della nostra azione non sono più segnati dalle bealere che corrono nei nostri campi, ma dalla consapevolezza di essere partecipi di orizzonti un po' più ampi ed ambiziosi.

Capisco le resistenze culturali, ma dico chiaramente che esse vanno combattute con decisione e superate nel prossimo futuro anche con maggiore forza di quanto non sia stato fatto in questi anni.

Il ruolo: promotore dello sviluppo sociale ed economico della comunità.

Comunità: è un termine più ampio di territorio.

Dice non solo della geografia, ma mette al centro le persone nel loro essere parte di una grande famiglia umana che condivide valori fondanti il loro stare insieme.

Sviluppo sociale: una comunità è intrisa di interessi compositi e la sua crescita va in molte direzioni.

È bene continuare ad agire ad ampio raggio seppure con obiettivi puntuali, chiari e facilmente leggibili dall'esterno.

Sviluppo economico: l'economia non è l'unica cifra di una comunità, ma senza produzione di beni non si può condividere gli stessi.

Tutta la nostra azione è volta a favorire il benessere della comunità, anche nel senso di uno sviluppo che sia sempre più sostenibile in prospettiva.

Il Papa nell'Enciclica "Laudato si'":

"La sfida vigente di proteggere la nostra casa comune comprende le preoccupazioni di unire tutte le famiglie umane nella ricerca di uno sviluppo sostenibile e integrale...

I giovani esigono da noi un cambiamento. Essi si domandano com'è possibile che si pretenda di costruire un futuro migliore senza pensare alle crisi ambientali e alle sofferenze degli esclusi"

Ancora: "Vorrei osservare che spesso non si ha chiara consapevolezza dei problemi che colpiscono particolarmente gli esclusi.

Questo si deve perché tanti professionisti, opinionisti, mezzi di comunicazione e centri di potere sono ubicati lontani da loro... senza contatto diretto con i loro problemi. Vivono e riflettono a partire dalla comodità di uno sviluppo e di una qualità della vita che non sono nella portata della maggior parte della popolazione mondiale".

Parole che ci interpellano e ci chiedono di usare le risorse della Fondazione in una direzione piuttosto che in un'altra.

Per noi è chiara la direzione in cui muoverci e chi privilegiare: i giovani e le persone in difficoltà.

Non è una direzione scontata o banale, è una scelta che porta ad una politica concreta, non parolaia ed inconcludente.

Lasciamo le parole a chi ha solo quelle per sentirsi vivo o ancora potente; noi agiamo, dopo aver individuato la strategia e gli obiettivi.

Nel documento si tratta di questo.

Non si denunciano problemi, si propongono strade per individuare soluzioni, nella consapevolezza dei limiti della nostra azione che però può essere paradigmatica e indicare una strada da percorrere insieme, ognuno con le proprie responsabilità e idee, armati del coraggio dei liberi e forti, non a parole ma con i fatti.

Mi soffermo un po' di più sul capitolo della gestione del patrimonio, la cui importanza è inversamente proporzionale al numero delle righe dedicate nel documento.

Il Patrimonio è il cuore della Fondazione.

Una Fondazione è "Un Patrimonio per uno scopo": se non ci fosse più il Patrimonio, non ci sarebbe più la Fondazione.

Pertanto la sua gestione è fondamentale per la vita dell'Istituzione.

Bene si è fatto a richiamare nel documento i principi base per una sana gestione patrimoniale, nella consapevolezza che i riferimenti puntuali stanno nello Statuto, nel Regolamento, nella Carta delle Fondazioni, nell'Accordo ACRI-MEF.

Ricordo i temi da tenere in conto sulla gestione: redditività, rischiosità, liquidabilità, diversificazione, concentrazione, indebitamento.

Senza redditività non esistono le erogazioni.

Se la redditività fosse appena sufficiente a pagare i costi, saremmo in presenza di un Ente che opera per se stesso.

In questi anni difficili –perché dal 2008 è cambiato il mondo anche se da noi la crisi ha cominciato “a mordere” dal 2010 - abbiamo ottenuto una redditività capace di permettere un buon livello erogativo, superiore, in media, ai 20 milioni di euro all’anno, incrementando il fondo per la stabilità delle erogazioni (arrivato ad essere >46 Mln €, era 2,7 mln di € nel 2006 quando divenni presidente).

Visti i chiari di luna e le prospettive reddituali non particolarmente ottimistiche, occorre continuamente interrogarci sul modello di gestione patrimoniale da tarare sull’obiettivo erogativo.

Più diversificazione per far fronte alla globalizzazione degli eventi locali sulla finanza (recentemente Grecia, Cina, Brasile, Volkswagen, ecc.).

Meno concentrazione per evitare impatti importanti di eventi geopolitici e/o di settore sulla redditività.

Totale Liquidabilità: la velocità nel disinvestire e nell’investire in nuovi asset è ormai un fattore vitale per ogni portafoglio.

Qualcuno ha detto che gli investimenti delle fondazioni sono caratterizzati dalla pazienza con cui si attendono i risultati.

A parte il fatto che la pazienza in questi anni è messa a dura prova, arriva però il momento in cui viene chiesto conto agli amministratori del perché hanno pazientato così a lungo a perseverare in un certo investimento.

Non va dimenticato che il compito del CdA è fare fruttificare l’ingente patrimonio che è stato affidato, come farebbe qualunque investitore istituzionale, fondo pensione, assicurazione.

Noi siamo un po’ alla stregua di una assicurazione per la nostra comunità e come un’assicurazione dobbiamo essere pronti a risarcire la comunità della fiducia accordataci, attraverso buoni progetti erogativi.

Un patrimonio costruito in 160 anni, dalla cui redditività si traggono i soldi per aiutare la comunità stessa.

E i parametri di riferimento sono i costi, i ricavi e i benchmark dei vari sistemi con cui ci confrontiamo, che non sono più solo quelli domestici.

A riguardo della gestione del patrimonio intendo qui svolgere due considerazioni finali su temi che sono di attualità, vale a dire le partecipazioni bancarie e gli investimenti per lo sviluppo del territorio.

A riguardo del primo tema, da alcuni mesi abbiamo iniziato al nostro interno una riflessione ed un lavoro tecnico per verificare la fattibilità dello spostamento della nostra partecipazione in Bre, da Bre a UBI.

Si tratta di tanti soldi, oggi di fatto illiquidi, il che contrasta con gli obiettivi che ci siamo dati e che ci vengono richiesti, tra cui la liquidabilità degli investimenti.

Infatti due sono gli eventi, avvenuti 6 mesi fa, che mi fecero iniziare la riflessione sulle nostre partecipazioni bancarie il 17 aprile u.s. in occasione della presentazione del Rapporto 2014: la riforma delle Popolari e l’accordo ACRI-MEF.

Due fatti che ci interrogano e stimolano a immaginare una struttura diversa dei nostri investimenti bancari storici.

Noi non vogliamo vendere Bre; perché Bre è già stata venduta essendo il 75% del gruppo UBI e noi avendo solo il 25%. E chi capisce un minimo di economia sa che chi ha la maggioranza in un’azienda comanda.

Chi ha speso i soldi per comprare la maggioranza vuole decidere e lo fa, con più o meno eleganza, ma lo fa.

Inoltre, già oggi tutte le politiche strategiche di Bre (compreso il personale e gli sportelli) vengono decise in UBI; pertanto il permutare le azioni di Bre in azioni di UBI ci darebbe maggiore forza là dove si prendono le decisioni.

L'operazione permetterebbe di rendere totalmente liquida una ingente somma oggi bloccata in Bre, sul cui valore corrente non abbiamo altra visibilità che i dati di bilancio di Bre e di UBI.

Con questa operazione si potrebbe anche avviare una prima diversificazione, oltre che ottenere una significativa plusvalenza.

Ma l'aspetto più importante è che il nostro investimento in UBI (UBI + Bre) apparirebbe in tutta la sua potenza, 425 Mln di euro, che non ha pari in UBI, neanche nei fondi internazionali.

Questi sono gli argomenti che ho usato il 17 aprile, che ho usato più volte nei consigli della Fondazione, che non sono "stanze segrete", ma i luoghi deputati alle scelte.

Non è che non crediamo più in Bre; semplicemente vorremmo pesare di più là dove si prendono le decisioni per il gruppo e quindi anche per Bre.

È tutto qui, tutto nell'interesse primario della Fondazione e poi anche di Bre.

È ridicolo confrontare la Bre di oggi con quella di quando c'era lui, il presidente dell'età dell'oro, che come il re Mida trasformava in lingotto tutto ciò che toccava.

Fino a qualche tempo fa' si sentiva dire al bar o nei mercati che "quando c'era lui almeno i treni arrivavano in orario" e lui era il duce. Era diventata una storiella per irridere al tragico passato, anche se c'era qualcuno che ci credeva sul serio. Era fuori dal mondo, come quei giapponesi che per trent'anni nella giungla dell'Indocina continuarono a combattere una guerra finita da molto tempo. Invito i pochi "giappocuneesi" ad arrendersi all'evidenza dei fatti.

Una azienda come Bre è fatta di 1800 persone, di un CdA, di una direzione generale, di responsabili di settore, di capi area, di direttori di filiali.

È tutta un'organizzazione e non un uomo solo al comando.

Basta con gli assurdi paragoni.

Il passato è passato e non tornerà più.

Nel frattempo è cambiato il mondo.

C'è un prima 2010 e c'è un dopo 2010.

Basta essere un po' documentati e soprattutto in buona fede.

Potrei portare molti esempi di quanto sia cambiato il contesto in cui agisce il sistema bancario. Uno per tutti: prima si vendevano e si compravano gli sportelli a prezzi fra i 5 e i 10 Mln di €; dopo, gli sportelli (magari gli stessi) si chiudono perché sono solo un costo.

Senza parlare di tassi di interesse, di sofferenze, di crisi dell'immobiliare, ecc.

Chi confronta l'oggi con ieri o è ignorante o è in malafede.

È come un trombone al quale, per far fare suoni peraltro sgraziati, è sufficiente soffiarvi dentro.

Noi guardiamo avanti, e non semplicemente andiamo avanti guardando nello specchietto retrovisore né viviamo di ricordi.

Comprendo i nostalgici in buona fede, ai quali dico di avere fiducia perché noi faremo solo l'interesse dell'Ente, senza secondi fini, spiegando a tempo debito i termini dell'eventuale accordo.

Ci sono 33 persone in 3 organi che operano e vigilano e questo dovrebbe essere sufficiente per non temere scelte avventate o non trasparenti.

Non dobbiamo farci fuorviare da coloro che, giocando la loro sporca partita (e non da oggi), stanno cercando di avvelenare i pozzi, servendosi di servi sciocchi e di bollettini compiacenti.

Agli amministratori servono nervi saldi anche in questa occasione e serviranno soprattutto se e quando saranno chiamati a prendere la decisione, una volta definito il quadro tecnico preciso.

Noi non ci faremo intimidire da nessuno, men che meno da un giornale cuneese diretto da un giornalista le cui prodezze professionali e giudiziarie si possono apprezzare attingendo informazioni su internet. Giornale che nell'ultimo numero espone al pubblico ludibrio i consiglieri generali della Fondazione con un titolo "funereo" e foto segnaletiche. Si rassegni lui e chi lo sostiene; gli amministratori della Fondazione continueranno a decidere in scienza e coscienza, senza temere linguaggi dal sapore vagamente terroristico.

Chiudo questo punto leggendo un pezzo di un articolo uscito nei giorni scorsi.

"Narrano che un giovanissimo re di Danimarca, impegnato a realizzare una delle più strabilianti utopie illuministiche (siamo a fine '700), un bel giorno chiese al suo consigliere quali fossero le due virtù principali per un re: «Maestà – disse il consigliere – la prudenza». Silenzio. «E poi?», l'incalzò il giovane re. «L'audacia, Maestà».

Son regole per i re, ma sono punti cardinali buoni ed utili per tutti quelli che fanno impresa. Ogni nostro imprenditore – piccolo o grande che sia – sa bene che è attorno a questo dilemma che si decide il destino della sua fabbrica, del suo laboratorio, della sua vita; sa bene che il domani sta nel giusto mix fra la cautela e il coraggio, fra la ponderazione dei rischi che si corrono e quelli che si correrebbero se non si prendessero alcune decisioni."

Anche per noi deve valere la regola della prudenza e dell'audacia, della valutazione dei rischi che si corrono a prendere decisioni o a non prenderle.

A riguardo del tema degli investimenti per lo sviluppo del territorio (i cosiddetti Mission Related Investment), voglio chiarire anche in questa sede che non intendo farmi fare la lezione da alcuno, perché nel programma che presentai nel 2006, a supporto della candidatura a Presidente della Fondazione, indicavo questa come una delle possibili modalità di intervento della Fondazione.

Da allora abbiamo cercato di concretizzare questo orientamento, senza però ricevere dagli Enti territoriali proposte, oppure mere ipotesi già esse inaccettabili sul piano della robustezza finanziaria ed economica o ancora al di fuori del perimetro di azione della Fondazione.

Noi abbiamo espresso la disponibilità; nessun dossier fattibile ci è stato presentato, nonostante continui nostri stimoli.

Dal 2006 (sono passati 9 anni) noi non siamo stati fermi e abbiamo comunque investito in soggetti che possono proporsi come strumenti da utilizzare per gli investimenti territoriali: CdP, F2i, Sinloc, Ardea.

Ritengo ora che si possa e si debba intervenire per il tramite di questi strumenti, e non direttamente come Fondazione. Perché essi hanno le caratteristiche di essere luoghi professionali in grado di valutare la portata (benefici, costi, rischi, redditività reale) degli investimenti proposti.

Chi investe i soldi del patrimonio che gestisce ha il diritto-dovere di avere una propria valutazione, che non necessariamente coincide con le visioni politico-amministrative locali. Ci deve essere questa consapevolezza da ambo le parti.

Unita al fatto che la Fondazione non fa credito, non lo può fare e che per questo ci sono le banche che lo danno dopo avere vagliato i piani industriali, i budget, la sostenibilità degli investimenti e la loro capacità di generare reddito nel tempo.

Un ente economico, sia pubblico o privato, è soggetto alla medesima regola, almeno oggi che “pantalone” non ce la fa più a sopperire alle carenze gestionali, atteggiamento peraltro sbagliato anche in periodo di presunte vacche grasse.

Per esempio oggi, quando una banca o una società qualunque emette una obbligazione per finanziarsi (inteso come strumento di investimento per un terzo), il tasso d’interesse è legato al credit default swap (cds), lo swap che trasferisce il rischio di credito, una specie di assicurazione.

Ormai queste valutazioni sono di uso corrente anche nel mondo delle Fondazioni.

Non si pensi ad atti politici nell’uso del patrimonio della Fondazione.

Ogni investimento, fosse anche la sottoscrizione di un bond, dovrà soggiacere a regole e metodi ormai consolidati, capaci anche di proteggere l’investimento e la reputazione dei suoi amministratori.

La faciloneria che caratterizza proposte di utilizzo del patrimonio della Fondazione è direttamente proporzionale alla volontà che ha questa amministrazione (e spero anche la prossima) di far fare una precisa istruttoria da qualificati operatori del settore, capaci di confrontarsi con gli standard del mercato.

Per concludere.

Questo documento è un altro tassello nella direzione di una Fondazione proiettata a “diventare ciò che è”, a scoprire cioè sempre di più il ruolo che essa può avere nella comunità, che non può certo essere definito da qualche piccola elargizione o da erogazioni a pioggia, da investimenti improduttivi o pericolosi per la tenuta del patrimonio.

Come patrimonio siamo una grande fondazione.

Lo stiamo diventando anche nell’agire concreto e mi auguro che si prosegua in futuro in questa direzione.

Non ci si accontenti dei risultati raggiunti e spero non si pensi ad astorici ritorni al passato sia nella politica degli investimenti, in particolare quelli bancari, sia in quella erogativa.

Pensiamo in grande, liberiamoci definitivamente delle zavorre del passato, intese come cultura e persone.

Lo merita la parte sana della nostra comunità, che sono certo essere largamente maggioritaria e che spero influenzi in maniera decisiva chi ha la responsabilità di dotare la Fondazione della nuova governance.

Si può fare, sono fiducioso.

Non è scontato.

Sono orgoglioso di presentare alla comunità questo documento e ringrazio tutti coloro che si sono spesi per la sua redazione.

Ora ci rimane la parte più difficile: passare dallo scritto all’azione.

È la sfida di ogni giorno, che noi ci sentiamo di vivere e vincere, senza paura.

Con Prudenza e Audacia.

Ezio Falco