RIESGO REPUTACIONAL

LIMITACIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL EN LA FUNDACIÓN POR LA INCIDENCIA DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO ARRENDADO

Ignacio Olmos Esteban | Director Fundación | 24 de abril de 2019

I. OBJETO

Se solicita por el Patronato de la Fundación informe sobre el patrimonio de la misma, tanto inmobiliario como mobiliario, en dos aspectos:

a) Situación económica y estado de los inmuebles
b) Social y riesgo reputacional

El objeto este informe para el Patronato esconocer y planificar cómo gestionar la limitación del riesgo reputacional que supone la actividad económica del arrendamiento de los inmuebles propiedad de la Fundación.

El riesgo se analiza no solo desde e punto de vista de la Fundación como entidad de carácter educativa y social, sino también como protección de su Patronato, especialmente por su carácter corporativo: Iglesia, Delegación de Gobierno y Ayuntamiento.

II. SITUACIÓN PATROMONIAL ACTUAL EN FUSARA

El patrimonio de FUSARA se divide en tres bloques bien diferenciados:

1. Una importante colección artística.
2. Dos edificios destinados a colegios, Santamarca, y San Ramón y San Antonio.
3. Un patrimonio inmobiliario destinado a arrendamiento compuesto por 14 inmuebles.

1. La colección artística.

En cuanto a la colección artística, de todos es sabido que la "Colección Santamarca" es una de la colecciones privadas más importante de España, testimonio del coleccionismo español de la segunda mitad del siglo XIX, formada por obras de distintas épocas y de diversa procedencia que, a través de acuerdos con el Instituto del Patrimonio Cultural de España (IPCE), obtuvo de forma gratuita las restauración de los mejores lienzos de la Colección.

Destacan la exposición de más de 45 piezas en la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando, y su preciosa serie de "niños jugando ", de Don Francisco de Goya; la exposición: "Goya, testigo de su tiempo (grabados y pinturas)" celebrada en el Museo Pera de Estambul y en el Museo Nacional de GdansK (Polonia), y la más recientemente exposición de la Diputación Provincial de Zaragoza en Palacio de Sástago en Zaragoza con gran éxito de asistencia y una gran repercusión mediática.

Se pretende seguir en la misma línea con su catalogación completa para dar a conocer dicha colección en la medida de lo posible y hacerla crecer con donaciones.

2. Patrimonio destinado a la enseñanza y residencia.

El patrimonio inmobiliario destinado a colegio y residnecia es el auténtico alma del objetivo fundacional, que no es otro que *"recoger sustentar y educar a menores de edad, preferentemente carentes de medios económicos suficientes y a la vez necesitados de ambiente familiar. Subsidiariamente ostentar la titularidad de los centros escolares en los que se desarrollan las actividades fundacionales"* dichos colegios llevan un adecuado control y su desarrollo se ajusta al plan de actuación presentado anualmente sin nada reseñable que apuntar.

3. El patrimonio inmobiliario destinado a arrendamiento

En cuanto a este punto hay que significar:

a) Baja rentabilidad del patrimonio inmobiliario de la Fundación.

El patrimonio inmobiliario de la fundación está conformado por 14 edificios, que de acuerdo con las fechas fundacionales de la Fundación Santa Marca (1907) y San Ramon y San Antonio (1925), tiene una media de antigüedad de 125 años, con lo que esto significa en cuanto a envejecimiento y deterioro de los edificios, así como el esfuerzo económico y dedicación que cada vez es mayor para poder mantener el patrimonio en un estado de conservación y habitabilidad aceptable.

Los 14 edificios están destinados mayoritariamente a arrendamiento de viviendas y en menor medida a la explotación de locales, hotelera y de hospedaje.

Tras un detallado estudio de las rentas obtenidas a través de los años por los arrendamientos de los inmuebles, se evidencia la dificultad de obtener unas rentas

adecuadas al valor de los inmuebles, ya no solo por el mayor costo de mantenimiento de los edificios sino porque un porcentaje importante de los contratos de arrendamiento, se han quedado obsoletos por ser contratos de renta antigua, vitalicios o ser el resultado de subrogaciones todas ellas de acuerdo con las leyes de arrendamiento del momento que se originó el contrato.

En la actualidad, las rentas que se obtienen con el mejor de los esfuerzos, por la explotación de los inmuebles, suponen un 3% de rentabilidad, (2,94%) del valor actual del patrimonio de acuerdo con los libros (en Madrid donde se sitúan los activos de la Fundación, la rentabilidad bruta alcanza el 5,89%, en los inmuebles que se ponen en perfecto estado de entrega).

Si tenemos en cuenta que lo que mantiene la actividad del objeto fundacional (deficitaria todas ellas), son los edificios, no siendo estos más que generadores de financiación de dicha actividad se comprende perfectamente la necesidad de una toma de decisión al respecto.

Los costos de mantenimiento y mejora de los inmuebles ya no pueden ser considerados como un aumento de su capacidad o productividad, entendiendo que son inmuebles de más de 100 años de media y que con el fruto de dichos alquileres se pretende mantener la actividad fundacional.

Existen algunos ejemplos puntuales dentro de dicho patrimonio, cuyos costes son superiores a los ingresos percibidos por la Fundación.(Los de la actividad fundacional)

Todo lo anterior hace necesario revisar, no tanto el modelo de gestión, sí los activos actuales en su vigente configuración cumplen los fines fundacionales por rentabilidad, gestión, mantenimiento y costes asociados, y si ha llegado el momento de un cambio en la conformación de estos en orden a lo acordado en el Plan de Actuación del año 2.015.

Este informe estudiará la incidencia de posibles daños reputacionales por la explotación mercantil de los inmuebles, tanto para la propia Fundación como para el Patronato:

A) Para la propia fundación:

Esta entidad puede verse afectada por el descrito riesgo reputacional por los siguientes motivos:

- Está constituida como una fundación, que tienen una especial protección y afección al bien público.
- Cumple una labor social de enseñanza y formación humana y religiosa, es decir en valores, y debe ser siempre consecuente con estos, y de cómo se trasladan a la sociedad.
- Los Fundadores ligaron la actividad fundacional a los valores éticos de la Iglesia de Madrid, con lo cual estos deben adaptarse a los que ésta establezca en el momento actual.
- Igualmente instituyó como garantes de la actividad fundacional, a aquellas administraciones locales y del orden, que vigilarán por el cumplimiento de su servicio a la comunidad. Deben guardarse entonces aquellos principios de actuación en la gestión que no sean contrarios a las instituciones.

B) Para el Patronato de la Fundación.

La composición del Patronato tiene una doble cualidad,

- Miembros de la Iglesia.
- Miembros de carácter administrativo-político.

Ambos tienen un carácter común respondiendo directamente ante la sociedad en sus ámbitos de actuación, por tanto son muy sensibles no solo a una posible responsabilidad en su ejercicio como Patronos, sino dentro a la opinión pública.

III. EL RIESGO REPUTACIONAL EN NUESTRA GESTIÓN ARRENDATICIA

Introducción

En cuanto al **aspecto social y riesgo reputacional** cabe manifestar lo siguiente:

Hay que entender como riesgo reputacional aquél derivado de actuaciones de la Fundación (incluso legales) que posibiliten una publicidad negativa relacionada con sus prácticas y relaciones de su actividad, que pueda causar una pérdida de mala imagen y confianza en la Institución, y por esta vía afectar a su credibilidad y fines, pudiendo perturbar no sólo a la Fundación como tal, sino a la entidades e instituciones que componen su Patronato.

En este sentido, la situación social creada por la alarma de los desahucios motivada por la crisis, que a su vez ha generado distintas plataformas sociales en defensa de los desahuciados que son titulares de arrendamientos cuyo pago no pueden hacerle frente, obliga a una reflexión inmediata y urgente.

La composición del Patronato con 4 miembros relevantes de la Iglesia y 2 miembros políticos como son la Alcaldesa de Madrid y el Delegado del gobierno nos hacen especialmente vulnerables ante las fáciles críticas con repercusión mediáticas que se puedan producir por muy injustificados que estos sean.

Una posible noticia de fácil venta y mucha difusión como puede ser "La Alcaldesa desahucia", o "el Delegado del Gobierno expulsa de su hogar a familias sin posibilidades económicas" tendría un efecto devastador. Que decir tiene si la misma noticia se aplicara a personajes relevantes de la Iglesia.

En varias ocasiones el Santo Padre ha dicho afirmando "La iglesia no desahucia". Los Fundadores ligaron la actividad fundacional a los valores éticos de la Iglesia de Madrid, con lo cual estos deben adaptarse a lo que esta establezca en el momento actual.

Igualmente instituyó como garantes de la actividad fundacional, a aquellas administraciones locales y de orden, que vigilaran por el cumplimento de su servicio a la comunidad. Deben guardarse entones aquellos principios de actuación en la gestión que no sean contrarios a estas instituciones.

Esta dirección entiende que la interpretación ética de terceros coloca en una posición más expuesta a los miembros del Patronato de la Fundación, lo que viene

a sumarse como un inconveniente más para cualquier acción legal con vistas a defender los intereses de Fusara.

Esta situación podría desencadenar en un efecto llamada dejando a la Fundación, y por lo tanto a sus Patronos, en una situación delicada. Bajo la premisa *"difama que algo queda"*, un ataque mediático de esa magnitud nos obligaría a defendernos en una posición disminuida ante la potente noticia social.

Por otro lado, y a pesar de que la Fundación ha realizado una gestión conforme a los principios éticos y recomendaciones indicadas en los códigos de conducta, en algunos casos existe una situación sobrevenida, de peligro reputacional que provoca un riesgo añadido, motivada por la tipología de usos en algunas de las zonas donde se encuentra algún inmueble propiedad de la Fundación.

Más específicamente a un inmueble que se encuentra en lo que la prensa denomina "Zona Caliente", que con el tiempo ha venido devengado en negocios de prostitución y dado que dicho inmueble está destinado a Hotel u Hostal podemos pensar, que alguien pueda creer que el edificio propiedad de esta Fundación esté implicado en dichas actividades no recomendables.

Es evidente que a un buen gestor hay que exigirle como mínimo el cumplimiento de la legalidad, pero esto no vale para minimizar el riesgo reputacional aunque por parte de la Fundación se están tomando las medidas necesarias en orden al cumplimiento de los ITES (vienen impuestas por imperativo legal) o al cumplimiento de la legalidad en los contrato, o al establecimiento de un sistema de compliance, o el tener unas pólizas de cobertura de responsabilidad patrimonial;.

A esto hay que añadir, que existen una serie de factores que provocan que podamos vernos inmersos en una crisis reputacional, como son los siguientes:

- El crecimiento de precios de los arrendamientos y la difusión del arrendador como un especulador.

- La situación política actual sobre el tema de la vivienda ha provocado la tendencia legislativa que tiende a imponer, especialmente para las personas jurídicas, limitar los derechos de los arrendadores en pos de la defensa de la

estabilidad de la vivienda de la propiedad para habitual para el inquilino. (obligación de plazo mínimo a siete años, mayores protecciones en el desahucio para el inquilino, especialmente cuando hay menores, limitaciones en cuanto a la libertad de pacto en la renta).

- Cada vez existen mayores riesgos con la utilización del uso de redes en internet donde todo vale, y menos escrúpulos por parte de la prensa. Se puede mediatizar actuaciones que, **aun siendo propias de gestores responsables de nuestro patrimonio**, sean utilizada para atacar a nuestras instituciones.

En la *Enciclica Laudato Si*, el Santo Padre promueve la economía social y no especulativa, esto puede ser usado para criticar nuestra política de rentabilidad en las viviendas familiares.

Todos estos factores son exógenos a la administración que la Fundación realiza de los arrendamientos, que, si bien siempre actúa con el máximo cuidado en la gestión de los conflictos y respeto de los principios éticos, no puede evitar que se generen ciertas situaciones en las que **es necesario entrar en demanda para defender los legítimos derechos de la entidad.**

Por ello, al final del presente informe se exponen recomendaciones de cómo el Patronato puede limitar el Riesgo Reputacional innato a la gestión de los arrendamientos de vivienda habitual familiar

1.- Factores Internos:

En la actualidad la Fundación la totalidad de los inmuebles están arrendados a inquilinos que aun en una comprobación formal en el momento del contrato, una vez que tienen la posesión de la vivienda o local, el control de las actividades que se realicen escapa totalmente, nuestra ley no permite ni el derecho de inspección. La repercusión de las responsabilidades siempre puede afectarnos de forma negativa y subsidiaria.

Igualmente es imprevisible el devenir económico de las familias o negocios, y como sucede en muchos casos, los intentos de fraude para aprovecharse del carácter social de la Fundación. Esto conlleva la necesidad de demandas para recuperar la posesión que siempre pueden repercutir en la utilización mediática.

Los edificios tienen una antigüedad de más de cien años algunos van camino de los ciento cincuenta, pese a las revisiones que se realizan, es imposible asegurar que el estado es perfecto, igualmente el uso que los inquilinos sobre todo los negocios y los de renta antigua dan a los inmuebles, todos conocemos los casos de gente mayor que se deja el fuego, o derrumbes por las zonas húmedas.

Sí que es de resaltar, que en doce años esta fundación **NO HA SALIDO EN PRENSA NI UNA SOLA VEZ POR UN TEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LOS INMUEBLES, ni ha trascendido a la opinión pública ninguna reseña negativa de la gestión arrendaticia.** Y todo ello gracias en parte a:

- No hay ni un solo pleito entablado, en los 168 inmuebles,
- La Fundación solo tiene 7 inquilinos morosos, de los cuales solo tres son de varios meses, con lo cual el índice de posibilidad de conflictos es mínimo.
- La Fundación nunca ha sido agresiva en la política de desahucios, siempre intenta llegar a acuerdos de salida dignos, condonando deuda a cambio de la entrega de la posesión.
- Para la Fundación el objetivo como gestión no ha sido la máxima rentabilidad, sino la estabilidad de nuestra masa de inquilinos.

Todo esto no evita que en cualquier momento nos suceda uno de los casos descritos con el consiguiente riesgo reputacional.

2.- Factores externos:

Los motivos expuestos afectan a actuaciones de la fundación, o al estado de su patrimonio, pero podemos vernos inmersos en una crisis reputacional, por otros factores de carácter exógeno, como son los siguientes que hemos aludido anteriormente:

- El crecimiento de precios de los arrendamientos y la difusión del arrendador como un especulador.

- La situación política actual sobre el teman de la vivienda ha provocado la tendencia legislativa que tiende a imponerse, especialmente para las personas jurídicas de limitar los derechos de los arrendadores en pos de la defensa de la estabilidad de la vivienda de la propiedad para habitual para el inquilino. (obligación de plazo mínimo a siete años, mayores protecciones en el desahucio para el inquilino, especialmente cuando hay menores, limitaciones en cuanto a la libertad de pacto en la renta)

- Cada vez existen mayores riesgos con la utilización del uso de redes en internet donde todo vale, y menos escrúpulos por parte de la prensa. Se puede mediatizar actuaciones que aun siendo propias de gestores responsables de nuestro patrimonio, sean utilizada para atacar a nuestras instituciones.

- En *Laudato Si*, el Santo Padre promueve la economía social y no especulativa, cuya Enciclica puede ser usada para criticar nuestra política de rentabilidad en las viviendas familiares.

IV. MEDIDAS A ADOPTAR PARA LIMITAR EL RIESGO REPUTACIONAL DE CARÁCTER ÉTICO Y LEGAL

METODOS DE DIVERSIFICACION DE LA GESTIÓN ARRENDATICIA.

Tres son los métodos o formas por los que el Patronato podría limitar el riesgo de que la gestión de los inmuebles afecte a la reputación social de FUSARA, sobre todo en relación a desahucios a familias en riesgo social, transformando la actividad de forma ordenada:

1.- Diversificar y externalizar la gestión arrendaticia: La Fundación eliminaría en el corto plazo todo el riesgo de viviendas a familias más desfavorecidas, y externalizar la gestión arrendaticia a un Real State que sean ellos quienes se hagan cargo de la responsabilidad de la gestión. También externalizar edificio a edificio en contratos a largo plazo, de forma que el quede en el nuevo inquilino la completa responsabilidad tanto del mantenimiento como de la gestión arrendaticia, con el tiempo hasta los inquilinos ya no conocen la relación final del edificio con la Fundación.

2.- Venta de los edificios más comprometidos y adquisición de otros inmuebles en sectores de oficinas o sector terciarios, (hoteles, residencias, etc)

Se trataría por tanto de una auténtica **transformación del actual patrimonio inmobiliario de la Fundación**.

Como ya ha quedado dicho anteriormente, existe un riesgo económico en la gestión y el mantenimiento de los inmuebles, y a la vez un riesgo reputacional directamente ligado a la actividad arrendaticia de la Fundación.

Por todo lo anterior se considera que el buen método para evitar el riesgo reputacional, así como la posible pérdida económica por deterioro de los inmuebles, es la TRANSFORMACION DEL ACTUAL PATRIMONIO INMOBILIARIO DE LA FUNDACIÓN, actualmente en viviendas y hoteles en OFICINAS.

Existen en Madrid en este momento, edificios de oficinas arrendados y por arrendar que podrían ser objeto de compra por parte de la Fundación, con los recursos económicos obtenidos de la enajenación de los actuales edificios, de viviendas con unas rentabilidades muy superiores a las ahora obtenidas.

En estos dos modelos o métodos anteriores hay que tener en cuenta, sin embargo, lo siguiente:

- La Fundación continúa asumiendo un riesgo de imagen, aun cuando la gestión de los inmuebles se realice a través de un tercero.
- La gestión por terceros de la explotación de los edificios residenciales no evitaría que el propietario del inmueble siga siendo a Fundación, y la responsabilidad patrimonial individual e incluso penal del gestor se podría extender a la propiedad.

3.- Venta del patrimonio inmobiliario, y colocarlo en otro tipo de inversiones, como las monetarias.

Esta medida es la más drástica de todas, siendo la única que eliminaría por completo el riesgo reputacional, sería la venta ordenada de los edificios de la Fundación que tuvieran una explotación mercantil fuera de los fines fundacionales, y buscar otro tipo de inversiones que eliminaran completamente el riesgo reputacional, como las inversiones financieras y a través de estas obtener la mejor rentabilidad. Pudiendo además elegir fondos de carácter ético, lo cual frenaría aquellos intentos de involucrar a nuestra entidad en asuntos que nos pudieran afectar negativamente, y puedan afectar de forma solidaria a la creación de una sociedad empresarial justa.

En Madrid, a 23 de abril de 2019

Fdo.: Ignacio Olmos Esteban

Director General