



"Un consell? No parlar massa i donar exemple"

Fa escassament
dues setmanes,
Manuel Grau (Sabadell,
Vallès Occidental, 1930)
va deixar enrere vuit
anys com a president
de Caixa Sabadell.
Un relleu tranquil
i previst, a diferència
d'altres entitats que
s'han hagut d'adaptar
precipitadament
als canvis en la nova llei
financera i la llei
de caixes de Catalunya.
Un context que Grau
analitza acuradament.

No li agrada fer balanç perquè atribueix els èxits obtinguts durant vuit anys de presidència no sols a la seva tasca personal sinó a tot l'equip humà que l'ha acompanyat a Caixa Sabadell i que hi continua treballant. Home prudent i reflexiu, Manuel Grau deixa la presidència de la quarta caixa d'estalvis catalana, la més antiga, avalat pels resultats de l'últim exercici: 28 milions d'euros de benefici, 244 oficines i 1.250 treballadors. Una entitat sanejada i preparada per continuar creixent.

—El seu relleu al capdavant de Caixa Sabadell va produir-se just una setmana després que Josep Vilarasau deixés la presidència de La Caixa. Ha arribat l'hora de fer les maletes?

—En el nostre cas ja estava previst de fa temps. Vam modificar estatuts en el seu moment i aquests diuen que quan s'accedeix a un càrrec del consell d'administració s'han de tenir menys de setanta anys. Jo en tinc setanta-tres, ara. Vol dir que quan en tenia seixanta-nou em van renovar per segona vegada en el càrrec, per quatre anys més. Ja sabia que acabava ara perfectament, sense llei catalana, sense llei estatal, sense modificacions de cap tipus, sinó amb base a uns estatuts interns i per voluntat pròpia.

—Com s'explica tanta previsió?

—Ens va semblar prudent, per evitar que un dia ens poguéssim trobar amb un president que no estigués en condicions per assumir nous mandats i nosaltres sense saber com canviar-lo de manera que no fos un procés dolorós.

Per molt que valgui una persona, arriba un moment en què les idees es poden començar a esgotar. Crec que és bo que hi hagi relleu. Nosaltres tenim en aquests moments set expressidents vius de Caixa Sabadell. Això vol dir que hi ha hagut una rotació ràpida. Hi haurà caixes que en tindran un o dos, segurament. El que és segur és que si és un mateix el que ha aprovat el canvi d'estatuts i sap quan acabarà és molt millor que no pas que algú des de fora et digui quan has de plegar.

—Vilarasau va aprofitar el seu comiat per criticar que la Generalitat hagi abandonat la seva neutralitat històrica envers les caixes. Hi està d'acord?

—Durant molts anys hi ha hagut una exquisita neutralitat. Tant és així que mentre en moltes altres caixes es feien actuacions que arribaven moltes vegades a ficar-se fins i tot en la concessió dels crèdits i sobretot amb l'obra social, aquí no s'havia fet res ni en l'obra social. Va arribar un moment en què jo penso que, induïts perquè tothom feia coses, es va decidir actuar. I va ser llavors quan des de la Generalitat se'ns va reunir a la Confederació de Caixes Catalanes i es va decidir destinar a obra social una quantitat en compromís amb la Generalitat, que en aquells moments van ser 2.000 milions de pesetes (uns 12 milions d'euros). Però jo diria que es va fer bé. Se'ns va donar una llista de projectes perquè escollís. Els diners no van anar a la Generalitat en cap moment, sinó que les caixes els van passar directament a les entitats que vam escollir.

“No m’he sentit mai pressionat políticament, en absolut. D’indicacions, sempre n’hi pot haver, però de pressions, cap. Hi ha hagut una exquisitat a Catalunya molt notable fins ara”

—La llei de caixes de Catalunya s’ha hagut de modificar arran de la nova llei financera aprovada per l’executiu espanyol del Partit Popular, que limita la durada del mandat dels consellers i alts càrrecs (a vint anys), així com l’edat de jubilació dels seus presidents. Això ha trencat l’oasi català?

—Hi ha hagut aquest canvi i jo diria que ha estat dur perquè ha afectat sobretot una entitat que no havia previst el relleu, i això ha afectat diverses persones. I això sempre és dur. Als presidents d’altres entitats, els ha sobtat per una qüestió: per què s’ha de limitar la presidència de les caixes i no la presidència d’altres entitats? Es pregunten per què han començat per les caixes i no per altres societats, empreses o branques d’activitat. Si es regula des de fora amb una llei, democràticament ho hem d’acceptar. Ara, també és cert que s’hagués pogut fer d’una altra manera, potser amb més temps s’haguessin pogut anar reformant els estatuts. I si això afectés altres entitats, llavors s’entén, però de moment s’ha quedat en les caixes. I qui s’hi troba, jo entenc que tingui un cert desencant.

—El fet que les caixes no tinguin amo crea nerviosisme en alguns sectors?

—Això vol dir que políticament un pot ser més amo sense haver-hi de posar el capital. I això és atractiu. Cal tenir en compte que les caixes representen aproximadament el 50% del sistema financer a Espanya i dos terços del sistema financer a Catalunya. I per què? Doncs perquè la gent hi ha fet molta confiança, perquè entenc que hi ha una obra social, que és un fet diferencial claríssim envers altres entitats. Potser últimament, fora de Catalunya, les caixes s’han polititzat i això no és bo. De fet, la nova llei financera intenta que no es polititzin tan ràpidament.

—Quines traves hi ha posat?

—Ha posat una barrera, uns percentatges que no es poden superar. Aquí no ens afecta. Nosaltres tenim, dins l’assemblea, un 20% de forces polítiques i estem molt lluny del 50% que estableix la llei. Però hi ha llocs, com Andalusia i València, on realment el fet que es limiti per llei que les forces polítiques no puguin tenir majoria els tranquil·litza. Quan ho fan és perquè aquesta tendència anava en augment. És bo que les decisions les prenguin gent al màxim d’independent.

—Les caixes sempre s’han aferrat molt a la seva independència, mentre que aquesta no sempre ha estat fàcil de defensar.

—Però aquí l’hem defensada. Jo no m’he sentit mai pressionat des d’un punt de vista polític, en absolut. D’indicacions, sempre n’hi pot haver, però de pressions, la veritat és que cap. Hi ha hagut una exquisitat a Catalunya realment notable fins ara. El fet que no hi hagi amo té avantatges i inconvenients. Jo em pregunto moltes vegades per què les caixes no han hagut d’aportar recursos a cap fons de previsió de fallides, mentre que altres entitats sí que ho han hagut de fer. I, de vegades, m’he plantejat que, com a president d’una entitat, on els diners no són meus i on no hi tinc participació accionarial, em sento molt més responsable d’administrar els diners dels altres que no pas si jo fos l’amo. Si fos l’amo puc fer el que vulgui i, per tant, puc prendre decisions més arriscades, imposar la meua voluntat... però quan no és així et sents molt més responsable.

—Les caixes han plantat cara als bancs i són percebudes com un fort competidor.

—Les caixes han demostrat moltíssima agilitat, s’han avançat fins i tot en molts serveis, com els caixers automàtics, sistemes de funcionament... I sobretot les caixes catalanes, que han tingut un context de molta competència. Jo sempre he dit que el fet de tenir un banc a Sabadell, un bon banc, esperona. La competència ens ha preocupat sempre, perquè l’hem tinguda aquí al costat. I això ens ha fet ser més àgils. Fa uns dotze anys vam crear una plataforma informàtica integrada per quatre caixes (la CAI de Saragossa, la Caja de Rioja de Logronyo, la Caja Insular de Canàries i nosaltres), vam fer unes inversions importants, de molts milions de pessetes. Ens vam avançar a tot el procés de modernització, que ara fan altres entitats. I ens ha donat grans resultats: portem uns anys amb unes despeses generals molt contingudes. L’any passat vam tenir un creixement de despesa general d’un 1,9%, amb increments de balanç d’entre el 12 i el 15%. És un èxit actual i de futur.

—Vostè deixa una entitat que creix, que ha millorat la seva eficiència i que es consolida en el quart lloc de les caixes d’estalvi catalanes. Però per arribar aquí ha hagut de superar obstacles. Quins han estat els moments més difícils?

—L’efecte 2000 el vam passar sense problemes. La implantació de l’euro va ser un èxit. Però si mirem enrere, la veritat és que hem passat d’uns interessos molt alts de fa vuit anys a una reducció molt important d’aquests i a uns marges que van disminuir a poc a poc. I això s’ha pogut salvar i l’entitat està molt millor que no pas com estava. Per tant, hem passat per aquestes fondalades i n’hem sortit molt bé. Penseu que s’ha sabut veure la necessitat de contenir la despesa, de fer que els marges siguin els que han de ser a força de gastar menys. I això s’aconsegueix gràcies als moments bons en què es poden fer aquestes actuacions. Quan els marges són bons és l’hora de retallar, perquè em preparo per quan siguin dolents. I això és el que s’ha fet aquí. Hem aprofitat els temps de bonança per reordenar tot el sistema, per tenir

els marges adequats, la despesa general adequada, per tenir una plataforma informàtica que en aquell moment va ser una inversió forta però que després, a la llarga, va representar haver d'invertir menys. En aquests moments la tenim pràcticament amortitzada. Per què? Doncs perquè hi ha un equip directiu que ha sabut en el moment oportú anticipar-se als problemes.

—La seva presidència serà recordada per la seva bona gestió?

—Això no ho sé. Tenim un pla estratègic 2002-2004, i ens vam proposar obrir quinze oficines cada any. El primer any la idea era veure si aconseguíem obrir les quinze oficines sense increment de plantilla. I en el 2002 s'ha aconseguit. Això té efectes positius. Si no augmentem plantilla, els costos milloren. També vol dir que persones que estan a la central van a parar a altres oficines a tocar del client, que sempre és bo i, a més, disminuïm la carcassa. I encara té un altre efecte: com que tenim una plantilla molt jove, preparada, l'obertura d'aquestes oficines vol dir també accedir a llocs de més responsabilitat, i això és molt bo per mantenir una plantilla motivada.

—Vostè no ha estat partidari de créixer molt de pressa.

—No, i la veritat és que no ho hem fet. Créixer per créixer no és l'objectiu. Per a mi l'objectiu és fer una caixa que sigui rendible, que estigui ben posicionada, que sense tensions arribi on ha d'arribar. Això ens ha permès tenir un creixement fort en obra social: el pressupost d'aquest any està en els 6.600.000 euros, que representa el 23% dels beneficis després de pagar impostos. Arribar a consolidar una caixa que permeti incrementar, any rere any, l'obra social. No haver d'anar enrere en cap moment.

—Quin és el seu llegat principal?

—L'equip humà que es queda, que és un equip molt preparat. Tenim un 42% de personal femení, gairebé el 50% de la plantilla té títol universitari i una bona part de la resta de la plantilla s'està preparant per obtenir-lo. La mitjana d'edat és de trenta-vuit anys. A més, tenim un equip directiu de primer ordre. Per tant, el millor que



Per a Manuel Grau el millor llegat que deixa dins Caixa Sabadell és "un equip humà preparat i cohesionat" en mans d'un "equip directiu de primer ordre".

deixo a Caixa Sabadell penso que és aquesta cohesió en un equip humà. Em sembla que és el més valuós. I és clar que valoro molt la fidelitat que tenim amb els clients, però tot això ho aconseguim l'equip directiu, que és l'actiu més important. Tenir un determinat nombre d'oficines, tenir passiu, actiu, tot això, a través de determinats pressupostos, es pot anar aconseguint. El que és més difícil és agafar un equip humà i començar-lo a moure.

—També s'ha treballat força des de la Fundació Caixa Sabadell.

—Sí, i hem aconseguit que el 50% de l'obra social es faci en col·laboració amb altres entitats. I això no ha estat per casualitat. Ho vam fer perquè creïem que l'obra social havia d'arribar al major nombre de persones possible i aleshores vam dir que ho fariem pactant amb qui fos, fins i tot amb competència nostra. Estem fent moltes actuacions amb l'obra social d'altres caixes catalanes, col·laborem amb universitats, ajuntaments, associacions... Això ens obliga a consensuar amb altres entitats i a cedir part de la nostra independència perquè funcioni. Crec que tots ens hauríem d'acostumar a fer-ho. Avui dia és molt necessari.

—Se'n va amb algun projecte pendent?

—Amb un llibre sobre la història de la caixa que no hem pogut acabar i que ho farem d'aquí a uns mesos.

—Al seu successor, què li recomana?

—No parlar massa i donar exemple. Aquest és el meu consell. Quan sàpigues com vols que es facin les coses, comença a fer-ho tu, i la resta, amb el temps, ho anirà seguint, sense esforçar-s'hi massa. Una manera d'actuar es contagia al cap d'un temps. Al meu successor, jo li diria: si pots, segueix la línia, canvia les coses que creguis convenient, però sí que és cert que el valor de l'exemple és molt important.

—A partir d'ara on el podrem trobar?

—Fent esport, potser. Faig natació i tennis. Estic relacionat encara amb una empresa del sector tèxtil, de la qual vaig ser director general durant trenta-sis anys. Però des de fa dos o tres anys hi ha un director general nou. Jo encara hi vaig un dia a la setmana, però res més. A més, tinc alguna cosa a àmbit personal, però res de càrrecs executius. I procuraré no tenir-ne més. Ja hi ha qui m'ha dit: ara que acabes, podries... No, no! Em retiro.

Bàrbara Amorós