

## Joan Clos, alcalde de Barcelona

Crec que queda prou palès, per les paraules dels professors que han parlat abans meu, qui era en Pitu Marull. Molts dels aquí presents hem tingut el goig i l'honor de conèixer-lo i de treballar amb ell en diversos moments de la nostra biografia. Jo també vull afegir-me a les paraules del president de l'Institut d'Estudis Catalans agraint a la Societat Catalana d'Economia el fet que hagi organitzat aquest acte. Em sembla un acte que en Pitu no li agradaria gens que s'hagués fet, però és un acte que en Pitu es mereix perquè és un acte auster, íntim, rigorós. És un acte diferent perquè se'n fan pocs, d'aquest tipus d'actes, i jo me n'alegro perquè això sí que li agradaria. He d'agrair moltes coses a moltes persones, i com que la he vist entrar, vull agrair a Mercè Sala que portés en Pitu Marull a l'Ajuntament. Va ser la Mercè Sala qui per l'any 82, veient com anava el destí dels hospitals municipals, un dia va proposar a en Pasqual Maragall que fixéssim en Pitu Marull.

Va entrar a la Casa Gran aquell any amb el senzill encàrrec de mirar d'arreglar els hospitals municipals. Feia pocs dies que havíem tingut un petit problema laboral a l'hospital, i això sempre ho explica en Pasqual Maragall. Pasqual Maragall i Narcís Serra van anar un dia a l'Hospital del Mar després de les eleccions municipals. L'Hospital del Mar havia tingut molts problemes, sobretot arrel de la inauguració del seu servei d'urgències. Van allà com alcalde i tinent alcalde d'organització a prendre possessió de l'hospital i els reb una assemblea. Pregunten: "El director, on és?" i el doctor Bosch va sorgir d'emmig de la gent, de la tercera o quarta fila, i va dir: "El director sóc jo". Així funcionava l'Hospital del Mar en aquells moments. Doncs aquella situació era la que li vam encarregar tots plegats a en Pitu que encarrilés. I ho va fer molt bé.

El meu contacte directe amb en Pitu, més enllà de la primera presentació, va ser precisament perquè jo era director de serveis de salut pública, estava a Lesseps però no directament vinculat als hospitals, no era responsable directe dels hospitals. La primera relació directa va ser una trucada telefònica. La trucada, el voltatge, el to de la veu, corresponia a una d'aquelles magnífiques esbroncades d'en Pitu Marull, no recordo exactament per què. Jo no havia tingut mai una experiència com aquella, mai de la meua vida havia vist que per telèfon es pogués parlar d'aquella manera. Em va intrigar. Vaig pensar: "Carai! Aquí hi ha." La segona vegada que ens vam veure era en un altre context i l'esbroncada havia desaparegut totalment.

Vam començar a parlar i la cadència de la nostra conversa, a la tercera o quarta frase, ja anava carregada de renecs. Perquè ell és de pagès, com Josep Jané i com jo. Una vegada sense massa testimonis, en la intimitat, pot començar a parlar dient renecs. En Pitu d'això en sabia i ho feia amb un ritme i una cadència poètica. Una de les coses que recordo més d'en Pitu, i curiosament estan molt en l'arrel de la seva capacitat de comunicació, de crear equip i de liderar, són les seves frases fetes. De les seves frases fetes, refranys o alusions al seu poble de Camallera, jo diria que el noranta per cent no es poden pronunciar en aquesta sala, que només se'n poden pronunciar un deu per cent. Totes elles tenien, però, el do de l'oportunitat. A l'Ajuntament va sorprendre molt una primera que deia en castellà: "Aquí se viene llorado", i això s'aplicava. Ara podria demanar a tots els de l'Ajuntament que estiguin aquí que alguna vegada han estat objecte d'aquesta frase que aixequin la mà i veuríem un estol de mans aixecades. Això venia pels que venien a plorar al seu despatx, normalment per demanar-li més diners. És una cosa que el treia de pollaguera. Una forma de tallar ipso facto aquesta mena de pretensions era "aquí se viene llorado". En aquest sentit hi havia set o vuit frases alternatives -veig que aquí hi ha algú que les recorda- que anaven per la secció escatològica o la sexual, i per tant no reproduïbles.

Per als pocs que en l'Administració pública eren gestors i gerents intermedis molt dinàmics i els havia de frenar, tenia una altra frase: "Les carxofes, de fulla en fulla". Aquí hi ha tot un cabal de coneixement sintetitzat que volia dir un problema darrera l'altre. Ell em deia sovint quan parlàvem fins altes hores de la nit, que això era perquè el gestor era molt llençat i tenia moltes iniciatives, o bé perquè era llest i intentava amorrear el seu cap, en aquest cas en Pitu, a base de molts tirs amb el no confessat objectiu d'aconseguir que el gerent li digués "tranquil, fés el que vulguis". Això, amb en Pitu mai funcionava perquè sempre hi havia la frase de les carxofes. Tenia una altra, que ens la deia habitualment als polítics: "Sembleu l'equip de fútbol del meu poble: tots darrera de la pilota. Així no anireu enlloc". Una altra frase on realment ens feia una descripció exterior del que ell observava era: "S'encenia un foc i bum! S'encenia un altre foc i bum! Així no anirem enlloc, ens hem d'organitzar." En fi, per a mi en Pitu ha estat un immens gestor i una extraordinària persona, una persona molt intel·ligent i una persona que entenc perfectament que li agradés el llenguatge matemàtic, perquè era extremadament llest i estructurat.

Li agradava la coherència racional de les idees que es poden escriure, i això ho compensava amb un seguit d'irracionalitats en la seva vida que el feien extremadament encantador, perquè en Pitu tots sabem que al costat del seu rigor hi ajuntava una espontaneïtat, un despreniment, unes

vegades despreocupació, que la resta de les persones ens deixava una mica astorats. Jo no sé quants de vosaltres heu anat amb el seu cotxe, conduint ell. Això també era una experiència, sobretot si es feia al capvespre, extremadament interessant, perquè paties tota l'estona. Primer, ell mai girava el cap ni mirava als costats. Anava amb aquell Citroen vermell, abans del Golf, fins que va deixar de fumar carregat de cigarros d'una forma que sobresurtien de l'encenedor i queien i es desparramaven per tot arreu. Anava a poc a poc, molt a poc a poc, cosa que provocava l'enuig de tota la circulació del costat, i de tant en tant girava cap al costat i deia : "Ja s'apartaran." Habitualment s'apartaven, quasi sempre, jo diria que sempre.

En Pitu Marull ha estat crucial per a la ciutat de Barcelona. No sols per a l'Ajuntament, perquè ell va agafar primer els hospitals i va construir el Consorci d'Hospitals, introduint al sector públic el concepte de gestió, que era totalment inconcebible. Curiosament, el tema més nuclear de la seva actuació va passar d'una forma molt crucial per la substitució del llenguatge, del llenguatge administratiu pel llenguatge normal. Va elaborar tota una teoria de quina era la finalitat del llenguatge administratiu, que era amagar la realitat, evidentment. I deia que s'havia d'introduir el llenguatge normal. "Això de les partides pressupostàries -deia ell- són com pots penjats amb claus a la paret: quan el pot està ple, la partida està plena, i quan algun gestor públic gestiona, vol dir que buida el pot; no entèn la gestió pública més enllà de buidar la partida." "Mai -deia ell, de vegades amb una certa ironia- forma part de les tasques del gestor públic omplir els pots; sempre l'habilitat del gestor públic es distingeix per la seva habilitat de buidar els pots." M'anava dient: "Tenim uns grans gestors públics." A vegades em deia: "Aquell que entra per allà -perquè tenia el despatx al final de la planta- ve a buidar el pot." Ell va introduir els conceptes de la gestió, no li agradava dir pública, li agradava dir gestió a l'Administració nostra, a l'Ajuntament.

Sempre vam coincidir en què ho vàrem fer tots plegats per necessitat, no per goig de patir la gestió racional. Perquè a la vida, si pots passar sense gestionar recursos escassos, no cal que t'hi capfiquis. Si els recursos són abundants no cal per què patir gestionant-los. Però ens va tocar gestionar. Primer administrar uns hospitals amb pocs recursos, i després administrar l'Ajuntament amb pocs recursos. Va ser admirable la seva intel·ligència i capacitat a l'hora de dissenyar un pla de reestructuració, de recuperació de l'Ajuntament de Barcelona.

Veient que la batalla política venia, quan vàrem constatar que teníem un dèficit de tresoreria consecutiu any rera any des del 82-83 fins l'any 91, amb un dèficit final de 20.000 milions de pessetes l'any acumulat, va dir: "Fàcil. S'han de retallar 20.000 milions o s'ha d'aconseguir un taló de

20.000 milions." Vam intentar anar a buscar el taló, i vàrem anar junts amb un paper de color molt bonic que l'Antoni Zabalza a Madrid ens va tirar escales avall. Vam tornar cap a l'Ajuntament: "Mira, hem de gestionar."

Veient que venia la batalla política, sobretot la discussió de què hem de tallar per reduir la despesa, ell diu: "Escolta una cosa, el sector industrial fa anys que està fent reestructuracions, no per retallar sinó per fer millors serveis o productes. La banca ja n'ha fet dues, de reestructuracions, i no per fer menys feina, sinó per fer-ne més. El que passa és que el sector privat és més barat. És que la productivitat del sector públic ja és òptima, ja està al 100%? Algú pot dir que la productivitat del sector públic ja estigui al 100%? Per tant, anem a fer una cosa: no retallem res, retallem només la despesa. Per tant, incrementem la productivitat"

Les paraules es van començar a imposar. En comptes de retallar pressupost incrementàvem la productivitat. És molt positiu, incrementar la productivitat perquè incrementar tot sempre va bé. Llavors la discussió era: "En quin servei, a guarderies o a bombers? On actuem? On incrementem la productivitat? Si es tracta d'incrementar la productivitat, tothom ho pot fer. Assumim que tothom està per sota de la producció"

Això va començar amb un decret de contenció de despesa, que alguns deuen recordar, l'agost de 1991, uns mesos abans dels Jocs Olímpics; era un decret que si no recordo malament va retallar 6.000 milions de pessetes. Estava fet a l'agost, que és un mes que va bé per prendre segons quines decisions, i admirablement vàrem sobreviure aquell any, no sense algunes dificultats. L'any següent ja era l'any dels Jocs i aprofitant l'eufòria olímpica em sembla que vàrem retallar 6 o 12.000 milions, així que ràpidament la cosa es va començar a encarrilar i el 94 ja teníem equilibri pressupostari.

Ell, amb aquella mostra del seu rigor, des del primer moment va dir que havíem de fer una memòria i una auditoria externa i publicar-ho. I després un rating. En una administració pública tots sabeu que el més important és el pressupost, i en una empresa el pressupost és una previsió de despesa i no és massa important, ja que el que té molta importància és com acabes l'any i com expliques el compte de resultats. Doncs ell va fer exactament això a l'Ajuntament, passar de l'ènfasi en el concepte de pressupost al compte de resultats, i donar comptes i explicacions del que es fa.

"Què hem fet aquest any amb el seus diners?". Abans ho explicava el doctor Estapé i té tota la raó, ell estava obsessionat amb aquesta idea, afortunadament per tots nosaltres. Ens va ensenyar molt, moltíssim.

D'en Pitu Marull podria continuar parlant molta estona, però a mí també se'm fa una mica difícil, com tots plegats, perquè a més de ser el gerent de l'Ajuntament de Barcelona, un gerent que insisteixo a qui la ciutat i

l'Ajuntament deuen molt, a més va ser un amic personal, perquè no podia ser d'altra forma amb en Pitu.

En Pitu és un persona totalment entregada, i una persona entranyable. Una de les coses que m'ha admirat més d'en Pitu és la seva capacitat de navegar, i la forma especial com navegava. Perquè el vaixell Fúria 33 i les senyores és un misteri que encara no s'ha acabat d'explicar. Pitu sortia cada any que podia amb un vaixell ple de senyores, i anava a navegar tot el mes. Aquest és un dels misteris no explicats i hi ha un segon misteri que jo mai he entès de les explicacions del Pitu. El vaixell sempre se li parava, el motor anava fatal i no hi havia manera. I jo li preguntava: "Pitu, què et passa amb el motor?" I deia: "Se m'hi posen les puces." Era una de les seves obsessions: que hi havia unes puces marines que se li posaven a dintre del motor i el mecànic no sabia ben bé com treure-les. La barreja de set senyores, en Pitu i les puces dins del motor jo no les he enteses mai. Us he de dir que en Pitu em va deixar el vaixell, que els que saben de vaixells saben què vol dir això. Jo només feia dos o tres anys que navegava, devia ser el 90 o així, i em va deixar el vaixell. Però no per sortir una mica, no: per anar a Formentera, 153 milles cap al Sud. Recordo el primer viatge amb el vaixell d'en Pitu, amb la dona i nano petit, i amb un dibuix d'una sirena a la proa. I jo preguntava: "Pitu, perquè m'has deixat el vaixell?" I un dia em va dir: "Oi, perquè no saps nedar". Ell va entendre que el vaixell, a part d'un amic, es podia deixar a qui no sabia nedar, perquè això és la major garantia que el vaixell arribaria a port. I vam arribar a port. Chita, Joan, amics i amigues, familiars. Tindrem sempre en Pitu en el nostre record, primer perquè és una extraordinària persona, i segon perquè ens ha ensenyat molt.



## **PART II**

### **CLOENDA**

**Josep Marull**

Les administracions públiques locals davant del 2000

**Juan Velarde Fuertes**

Recuerdos del profesor Marull