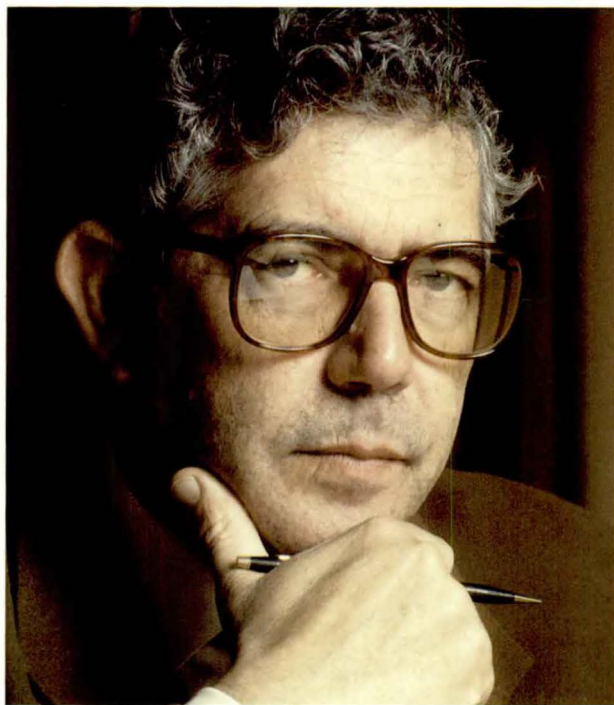




SOCIETAT CATALANA D'ECONOMIA
(Filial de l'Institut d'Estudis Catalans)



**RECORD DE
JOSEP MARULL GOU**



SOCIETAT CATALANA D'ECONOMIA
(Filial de l'Institut d'Estudis Catalans)

**RECORD
DE
JOSEP MARULL GOU**

Barcelona 2000

This One



C8CT-7DR-DSLG

Edició a càrrec de Josep C. Vergés
Coordinador de l'Ajuntament de Barcelona: Guillem Sànchez Juliachs
Fotos: Montse Catalán, Jaume Soler i Josep Jané

Annex de l'Anuari, volum 16
ISSN: 1130-4375
Societat Catalana d'Economia
Institut d'Estudis Catalans
Carme 47 - 08001 Barcelona
Producció: Modern Consultor SL
Composició i impressió: Gràfic Ràpid
Altimira 26 - 08290 Cerdanyola del Vallès
Dipòsit legal: B-25.741-2000
Printed in Catalonia (Kingdom of Spain)

ÍNDIX

PART I: RECORD DEL SOCI REFUNDADOR DE LA SOCIETAT CATALANA D'ECONOMIA	7
“El company” per Josep Jané Solà , president de la Societat Catalana d'Economia	10
“L'alumne” per Fabià Estapé , catedràtic emèrit de política econòmica i exrector de la Universitat de Barcelona, i professor convidat de la Universitat Pompeu Fabra	11
“L'investigador” per Antoni Serra Ramoneda , catedràtic d'economia de l'empresa i exrector de la Universitat Autònoma de Barcelona, i vicepresident de l'Institut d'Estudis Catalans	21
“El col·laborador” per Enric Masó , expresident de Tabasa i exalcalde de Barcelona	25
Manuel Castellet , president de l'Institut d'Estudis Catalans	30
“El gestor” per Joan Clos , alcalde de Barcelona	31
PART II: CODA	37
Les administracions públiques locals davant del 2000, per Josep Marull	38
“Recuerdos del profesor Marull”, per Juan Velarde Fuertes , catedràtic emèrit d'economia aplicada de la Universidad Complutense, conseller del Tribunal de Comptes i acadèmic de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas	53

PART I

RECORD DEL SOCI REFUNDADOR

Josep Jané Solà,

president de la Societat Catalana d'Economia

Fabià Estapé,

catedràtic emèrit de política econòmica i exrector de la
Universitat de Barcelona, i professor convidat de la
Universitat Pompeu Fabra

Antoni Serra Ramoneda,

catedràtic d'economia de l'empresa i exrector de la
Universitat Autònoma de Barcelona, i vicepresident de
l'Institut d'Estudis Catalans

Enric Masó,

expresident de Tabasa i exalcalde de Barcelona

Manuel Castellet,

president de l'Institut d'Estudis Catalans

Joan Clos,

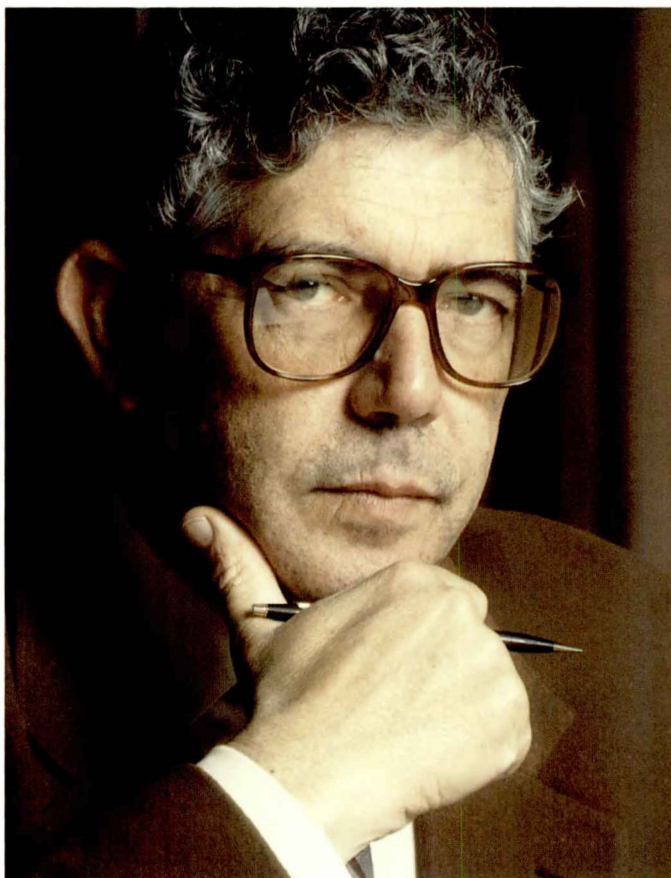
alcalde de Barcelona

Acte de record
que tingué lloc el divendres 17 de desembre de 1999
a la Sala Prat de la Riba de l'Institut d'Estudis Catalans,
organitzat per la Societat Catalana d'Economia

Josep Marull Gou

(1937-1999)

Soci fundador de la Societat Catalana d'Economia



Trajectòria professional de Josep Marull Gou

Formació

Neix a Camallera (Alt Empordà) el 30 de novembre de 1937.

Llicenciat en ciències econòmiques i empresarials per la Universitat de Barcelona.

Estada a Madrid

Entre 1965 i 1969 va ser secretari tècnic del Ministeri de Treball a Madrid.

Empresa privada

De 1969 a 1972 va ser director financer de Túnel i Accessos de Barcelona S.A. (Tabasa).

De 1972 a 1982 va ser director general del Banc Industrial del Mediterrani.

Gerència dels hospitals

De 1982 a 1991 va ser gerent de l'Institut Municipal d'Assistència Sanitària (IMAS).

De 1988 a 1991 va ser gerent del Consorci Hospitalari de Catalunya.

Gerència de l'Ajuntament de Barcelona

De 1991 a 1999, any en que va morir, va ser gerent dels serveis generals de l'Ajuntament de Barcelona, encapçalant i coordinant l'equip econòmic responsable de les finances municipals.

Josep Jané Solà, president de la Societat Catalana d'Economia

Benvolguts amigues i amics, aquesta és la segona vegada que la Societat Catalana d'Economia fa un acte com el d'avui. Malauradament, fa tretze anys que també ens va deixar en Carles Camps Garcia, quan era president de la Societat Antoni Serra Ramoneda, avui entre nosaltres, i hi varen participar, amb el propi Antoni Serra, Josep Maria Muntaner, president de l'Institut Català de Finances, Josep Vilarasau, director general de La Caixa, Martí Parellada, director del Centre d'Estudis i Planificació, i Joan Hortalà, conseller d'indústria de la Generalitat de Catalunya. Tothom que mor es mereix un record. L'acte va tenir lloc el 13 de novembre del noranta-sis. En Carles Camps havia estat un dels pioners de la Societat Catalana d'Economia de la qual, en aquells moments, n'era el secretari. Es mereixia l'acte de record i encara es mereix que no l'hàgim oblidat. Tots tenim en el nostre cor un armari ple de gent que hem estimat, que hem conegut i que hem volgut. És també el cas d'en Pitu Marull, una persona tan extraordinària que des que ens va deixar, ahir va fer exactament cinc mesos, el fet ens colpeja profundament. I des de la seva Societat Catalana d'Economia uns quants amics, no res comparat amb els molts i molts i molts que tenia i té, pensarem dir-li adéu en un acte com el d'avui. I, naturalment, amb l'aquiescència de la seva esposa, l'entrançable Chita, i del seu fill, en Joan. Jo no donaré les gràcies als companys de taula, perquè han vingut amb total promptitud. Malgrat que tots ells són persones molt enfeinades i tenen unes agendes molt complicades, no se'ls ha hagut de demanar que fessin un esforç per venir, sinó que quan els vaig parlar d'aquesta convocatòria, immediatament em van respondre: "el dia que vulguis, quan vulguis". Això ho diu tot.

L'ordre en què actuarem o parlarem i els temes que tractarem seguiran les etapes en què hem anat coneixent en Josep Marull. Jo mateix, company durant la carrera; Fabià Estapé, com a professor seu que fou; Antoni Serra Ramoneda, com a col·lega en més d'una aventura d'investigació; Enric Masó, que el tingué com a col·laborador bàsic; i, finalment, el nostre alcalde, Joan Clos, com a coneixedor excepcional del gran gestor de l'Ajuntament de Barcelona que fou en Pitu Marull.

Entrant en el tema que em correspon a mi, us diré que vaig conèixer en Josep Marull justament el dia que fèiem cua en la fila per matricular-nos de primer curs a la facultat d'econòmiques l'octubre de 1956. Davant meu hi havia un noi, l'Albert Pujol i Soler, que ja era molt xerraire, i molt a prop hi havia en Josep Marull. Naturalment, ens ensumàvem els uns als altres. No



La Sala Prat de la Riba de l'Institut d'Estudis Catalans recorda amb un públic sobri i molt nombrós el seu amic i company Josep Marull Gou.

ens coneixíem però hi va haver dues o tres coses que van fer que en Pitu i jo ens caiguéssim bé ja des d'aquell moment. Una va ser la pregunta: "I tu d'on vens?" "De pagès, i tu?" "Jo també". Ell era de l'horta empordanesa, i jo era de bosc, dels boscos de l'Anoia, on fins als set anys vaig viure de manera més o menys feréstega. Després, va resultar que tots dos érem professors mercantils: "Què has estudiat?" "Professorat". I tots dos ens vèiem rebotats a econòmiques perquè, en certa manera, s'havia estrocat ser intendent mercantil en el seu cas i actuari d'assegurances en el meu, atès que les normes oficials acabaren amb aquelles branques finals dels estudis mercantils i, més o menys, ens van dir "heu d'anar a econòmiques". Això va fer, no obstant, que de les 40 i tantes assignatures de la carrera, en tinguéssim força de convalidades i, en concret, només n'haguéssim de fer 28. Que ja en són. Per aquest motiu, tots dos érem un pèl més grans que la resta de companys, no massa, un parell d'anys; però també connectàrem molt bé perquè va resultar que cap dels dos no havia pogut començar a estudiar sense haver après un ofici prèviament, tal com els nostres pares respectius ens van imposar. A mi, a casa meva, em van fer venedor. Em van dir: "Mira, posa't a estudiar, però abans has de tenir un ofici perquè no se sap mai". Ell, segons em va explicar ja aleshores, perquè el seu pare no el va deixar venir a Barcelona —el seu pare era sastre— fins



De dreta a esquerra: Enric Masó, expresident de Tabasa i exalcalde de Barcelona; Antoni Serra Ramoneda, catedràtic d'economia de l'empresa i exrector de la Universitat Autònoma de Barcelona, i vicepresident de l'Institut d'Estudis Catalans; Manuel Castellet, president de l'Institut d'Estudis Catalans; Joan Clos, alcalde de Barcelona; Fabià Estapé, catedràtic emèrit de política econòmica i exrector de la Universitat de Barcelona, i professor convidat de la Universitat Pompeu Fabra; Josep Jané Solà, president de la Societat Catalana d'Economia; Josep C. Vergés, secretari de la Societat Catalana d'Economia.

que no va aprendre l'ofici. El pare li digué, i em va quedar gravat: "Escolta, si hi ha una guerra, un sastre es queda a la rereguarda, però un economista se'n va a tirar trets". Totes aquestes coses van fer que ja des del primer dia tinguéssim una molt bona sintonia.

No vull dir que jo fos el seu únic amic, de cap manera: ell era amic de tothom i tothom l'apreciava molt. Però sí que s'establí aquest corrent de simpatia pels fets que acabo d'esmentar i, sobretot, perquè a més em va ajudar molt. En aquella època no hi havia beques, o no n'hi havia massa, i jo treballava. Ell vivia al col·legi major Sant Jordi al carrer Mestre Nicolau, encara hi és, i cada vespre jo hi anava a buscar els apunts que no tenia perquè no havia pogut anar a classe per raó de la feina. I diré que les 28 assignatures –ho he mirat, ja que no tinc tan bona memòria ni molt menys– en Pitu Marull les va passar brillantment: no va tenir cap suspens, només cinc aprovats i la resta amb nota. Molt bones notes, excel·lents i matrícules.

Érem la tercera promoció, fet pel qual aquesta promoció va ser batejada com promoció gamma, seguint l'alfabet grec. A la sala veig bastants companys d'aquella època. Fins al 1954 només hi havia una facultat

d'econòmiques i era a Madrid. Va ser aquell any quan es va iniciar la de Barcelona a causa d'una iniciativa de qui aleshores era Ministre d'Educació, Joaquín Ruiz Jiménez. En la promoció gamma només hi havia cinc noies, és a dir, com ara però a l'inrevés, i en total érem quaranta i tants. Però sobretot vàrem tenir la sort d'agafar un conjunt excepcional de professors: Joan Josep Perulles, Joan Josep Pintó, Joan Raventós i Carner, Jordi Nadal i Oller, Lluís Figa i Faura, Antoni Serra Ramoneda. D'Antoni Serra Ramoneda recordo perfectament que lluitava per fer un lloc per a l'economia d'empresa. I era natural, perquè els únics estudis que hi havia eren a Madrid i això de l'empresa, a Madrid els agafava molt lluny. Haig de dir, fins i tot, que el doctor Estapé al començament dels anys 60 em deia, "per què no fas política econòmica d'empresa?". En principi, a mi ja m'anava bé, però encara que posteriorment el professor Serra se'n va sortir i molt bé, en aquella època el tema de l'economia d'empresa anava molt lent i, per altra banda, el creixent interès per l'economia general em va decantar cap a la política econòmica. De pas, i atès que recordo molt bé els esforços que el professor Serra Ramoneda feia en aquells temps, i avui es troba enmig nostre, un cop més no vull deixar d'agrair-li públicament el fet d'haver incorporat els estudis d'economia d'empresa a les facultats espanyoles.

Tornant als anys d'estudis de la promoció gamma, en dret administratiu vàrem tenir persones com en Manuel Ballvé, que malauradament poc després va morir, Manuel Alonso García en dret laboral i Antonio Polo en dret mercantil. Del professor Polo recordaré sempre una anècdota entranyable. Nosaltres estàvem rellogats a la facultat de dret i els matins l'ocupaven els propietaris, que eren els estudiants de dret. Per aquest motiu, nosaltres començàvem a les tres de la tarda i Don Antonio Polo sortia a les dues de dret i començava a les tres a econòmiques i, naturalment, arribava tard, bastant tard. Durant tot el curs, quan arribava a tres quarts de quatre i molt poc després entrava el bidell (ja sabeu que en aquella època això era normal) per dir-li: "Doctor Polo, la hora", ell ens mirava seriosament i ens deia: "Ya que no somos puntuales al entrar, seámoslo al salir". I al cap de pocs minuts de classe marxàvem tots. Però ens ho passàvem molt bé amb ell i, a més a més, apreníem força. En el camp de les matemàtiques vàrem tenir uns professors extraordinaris: Enric Lines Escardó, José Lóbez Urquía, Rafael Velasco, un estadístic, Alfonso García Barbancho i, sobretot –no millor en rigor que els altres, però sí molt diferent en el seu tarannà–, el professor Sanvicens, un geni matemàtic que es va doblar d'arquitecte perquè, com ens va explicar la seva esposa, "s'havia de guanyar la vida". El fet d'ésser arquitecte contrastava molt amb la resta de matemàtics que ens van donar classe, perquè enfront de la pulcritud dels altres ell era un geni. Tant és així que explicaré dues

anècdotes d'en Pitu Marull que recordo com si fos ara. Una, el professor Sanvicens explicava matemàtiques i anava desenvolupant les fórmules simplement a l'aire de cara als alumnes (i escrivint de dreta a esquerra) perquè "ho veiéssim bé" i després deia "borremos", una cosa que feia amb la mà a l'aire imaginàriament, ja que no havia escrit res a la pissarra. Com que ens tornàvem bojos, en Pitu Marull es va armar de valor, ja sabeu com era, va anar a veure'l i li digué: "Escolti, vostè ha d'escriure a la pissarra, perquè sinó a l'aire a la segona línia ja no sabem què hi ha formulat". Això sí, escrivia a l'inrevés perquè ho veiéssim bé; com he dit, no ho feia d'esquerra a dreta sinó de dreta a esquerra. En Pitu va tornar i li vàrem demanar: "Què t'ha dit?" "Doncs que ens comprem el llibre. Que quan ell explica és natural que s'equivoqui, i que en els llibres no hi ha cap error perquè l'autor s'ho ha mirat i remirat i segur que està bé i, per tant, que no prenguem apunts, que comprem el llibre". Haig de dir que precisament el doctor Sanvicens no n'era l'autor, i ho puntualitzo perquè ningú no pensi malament. L'altra anècdota es va produir quan el propi Sanvicens un dia va dir: "Agafem unes coordenades en tres dimensions, ics, i grega i zeta, i, movent-se per davant de la pissarra, de tant en tant s'ajupia. A la primera i segona vegada vàrem pensar que n'hi passava alguna, que es trobava malament o bé que les cames li feien figa. En Pitu, ràpid ell, diu "No, el que passa és que no es vol donar un cop al cap amb l'eix de la zeta", ja que aquest era, naturalment, perpendicular a la pissarra. Tenia raó: es va passar tota la classe fent allò. No cal dir que, pel seu propi tarannà, a en Pitu en Sanvicens el fascinava, com el fascinava també una matèria com l'estructura econòmica, on va treure matrícula d'honor. Perquè en José Luis Sampedro l'havia transformat ja en la més social de les matèries que estudiàvem. Recordo perfectament com a la promoció ens va impactar una representació d'una obra d'en Sampedro, escrita l'any 1952, que va ser Premio Nacional de Teatro: Un sitio para vivir. Era la història d'una illa en el Pacífic, Isla Bonita. Es tractava d'una colònia britànica de les Antilles Orientals, plena d'ordre i treball aportats per economistes i tecnòcrates que volien ensenyar als aborígens a viure i ser feliços. Ho faig breu. En realitat, no quedaven possibilitats de viure-hi. Arriba un moment en què els aborígens s'hi oposen, no volen ser feliços a la força i, a la fi, llencen els tecnòcrates i els economistes al mar o, encara amb un final més feliç, arriben a incorporar-los a la seva forma tradicional de vida enmig dels cocos i dels peixos. Un sitio para vivir és una obra d'estructura econòmica que ens marcà evidentment, indeleblement, a tota la promoció.

Aquesta inquietud ens va portar a organitzar inusuals activitats fora de classes. Vam organitzar cicles de conferències, en una època en què això era bastant estrany. He trobat un programa del maig del 1959, organitzat per



XXè aniversari de la promoció gamma. Encerclat en groc, Josep Marull Gou.



Josep Marull Gou fa broma amb Marcel·li Costafreda i Josep Jané.



Josep Jané Solà, president de la Societat Catalana d'Economia.



Manuel Castellet, president de l'Institut d'Estudis Catalans.

la promoció, no per la facultat, on veig que donem les gràcies a aquesta per deixar-nos l'aula magna, amb conferenciants de la categoria de José Luis Sampedro, Joan Sardà Dexeus, Valentín Álvarez i José Castañeda.

La gamma fou una promoció en la qual tots vàrem tenir molta sort, ja que era molt inquieta i viva. Però, sobretot, vàrem tenir quatre mestres que ens van marcar per sempre més. D'una banda, en Jaume Vicens Vives, la mort sobtada del qual el 1960 ens va agafar a tots fent encara quart d'econòmiques. En Jaume Vicens Vives ens va fer veure –no cal dir-ho– la història a través dels fets econòmics, res a veure amb la història que havíem estudiat durant els anys quaranta i cinquanta. Un altre mestre autèntic fou Manolo Sacristán, que ens endinsà en la filosofia i la lògica matemàtica com ningú i ens obrí cap a camps doctrinals que conreava amb veritable mestria. I encara vàrem tenir dos mestres del nostre ram, dos economistes de veritat, perquè estàvem a quart i a cinqué i fins llavors d'economia i economistes pocs n'havíem tocat. Per primera vegada ens van arribar dos economistes autèntics: José Ramón Lasuén, amb Keynes sota el braç, i el vendaval Estapé, amb Schumpeter sota el braç i tots els economistes i la història de les doctrines econòmiques al cap.

Aquests mestres ens obriren una finestra d'aire fresc i pur en una universitat on l'atmosfera estava fortament viciada i contaminada i on era difícil de respirar. Creieu-me si dic que literalment fou un final de carrera d'infart. Fou així com després de fer el viatge de fi de carrera, aprofitant la Setmana Santa del 1961, cap a les planúries glaçades del centre d'Europa fins al mateix cor berlinès d'abans del mur, acabàrem tota la promoció gamma guardant una memòria inesborrable dels nostres anys d'estudis. I en ella en Pitu Marull ocupà sempre, sempre, un lloc principal. Estava dotat d'un intel·lecte superior, d'una facultat de treball extraordinària, d'un llenguatge clar i directe, no exempt, tots ho sabem, de moltes paraulotes, perquè mai no va renunciar als seus orígens camperols i empordanesos. I, a més, era d'una modèstia aclaparadora, enemic acèrrim dels afalagaments.

Finalment, no puc acabar sense explicar perquè la Societat Catalana d'Economia li ret aquest homenatge. Pot ser que calgui recordar, començant breument pel principi, que quaranta anys després de la seva fundació el 1907 i en plena època franquista, un grup d'estudiants de dret, Lluís Duran i Ventosa, Salvador Millet i Bel, Enric Jardí, Lluç Beltran, Anton Cañellas, Joan Raventós, etc., varen endegar la coneguda SCEJES (Societat Catalana d'Estudis Jurídics, Econòmics i Socials). Fou una societat que no va poder fer massa coses, ja que, donades les circumstàncies dels anys 1947 i successius, no hi havia gaires alegries en aquells paratges. De tota manera, i per cert, l'any 1954 va donar un premi a Ramon Trias Fargas per uns estudis sobre la indústria de

Catalunya. Dit clarament: no es podien dir les coses obertament i això frenava moltes iniciatives.

Una vegada mort en Franco i amb els aires nous, un decret-llei de 1976 reconeixia plenament de nou l'Institut d'Estudis Catalans. Això va fer que el 1977 s'organitzés una comissió gestora per relançar l'activitat de la SCEJES, obrint-se per la banda de l'economia a tots els economistes de llengua catalana. Represa la secció d'economia de la SCEJES el febrer del 1978, se'n va independitzar el 1979, any en què es va publicar el primer anuari, el primer president de la qual va ser Josep Maria Muntaner i Pascual, un altre company de la promoció gamma. Juntament amb Muntaner, entre d'altres, al nucli inicial hi havia Carles Gasòliba, Francesc Homs, Mercè Sala, Joan Molina Vivas i el malaguanyat Carles Camps, que hem esmentat al principi. I allà hi havia, naturalment, en Pitu Marull, el número 7 dels nostres socis, refundant, per dir-ho d'alguna manera, la secció d'economia que, el 1986, presidida, com ja he dit, per Antoni Serra Ramoneda, es va transformar en una autònoma Societat Catalana d'Economia, que és com la coneixem des d'aleshores i a la qual avui pertanyen gairebé 300 socis. En un món en què no només érem, i som, els economistes els desorientats, en Pitu Marull sabia que teníem, i tenim, una responsabilitat social encara més gran que els altres. Una convicció que ell practicava, des d'arreu, i també des de la Societat Catalana d'Economia, unes tasques que ara fa quatre lustres ell va ajudar més que a refundar, a reprendre.

La seva pèrdua ens deixa un buit impossible d'omplir, i no és un tòpic. Perquè a més a més era tan cordial, optimista i rialler que el trobem i sempre el trobarem molt i molt a faltar. Donat a fer broma, us puc ensenyar una imatge on, en un sopar de germanor, intentava tallar-nos el coll, a en Marcel·lí Costafreda (un altre destacat membre de la promoció gamma desaparegut també prematurament) i a mi mateix, perquè estava emprenyat amb les bromes que li fèiem. Però és una imatge on, tal com també es veu en la foto corresponent al XX Aniversari de la Promoció, el podem veure exactament com era. Especial.



Enric Masó entrega a la vídua de Josep Marull Gou la primera mostra de prospecció del que serien els túnels de Vallvidrera, on va ser director financer en el seu primer treball per Barcelona.



En primera fila, la família de Josep Marull Gou acompanyada dels seus amics.



Fabià Estapé, catedràtic emèrit de política econòmica i exrector de la Universitat de Barcelona, i professor convidat de la Universitat Pompeu Fabra.

Fabià Estapé, catedràtic emèrit de política econòmica i exrector de la Universitat de Barcelona i professor convidat a la Universitat Pompeu Fabra

Les paraules que ha dit l'amic Josep Jané i Solà han sigut pràcticament suficients, han anat més enllà del que pugueu esperar del que jo pugui dir. Però com que ell ha tingut raó -acostuma a tenir-ne amb les coses com avui- en la disponibilitat i les ganes d'estar aquí que hem exhibit els que hi som. No hi ha hagut cap crida del Timbaler del Bruc, perquè aquí hi estem pel Pitu Marull, clarament. I em sembla que el que direm serà insuficient, doncs no em queda més remei que exposar algunes coses amb menys precisió que la que ens ha donat el company del primer dia del Pitu Marull, en aquella facultat d'econòmiques que començava en aquell moment que ens ha explicat, de fer cua per veure si el senyor Fade us matriculava i àdhuc us fiava la matrícula, que m'en vaig enterar quan era degà: "Pero aquí qué passa, cómo cuadra esto?" "A veces van apurados y,..." La facultat també va ser això, i vol dir que més tard no va ser-ho, i amb això senyalo els temps quan la facultat d'econòmiques era una facultat humana. Més que humanitista era humana.

Jo haig de dir que durant un temps jo vaig estar donant un pupurri que es deia història econòmica mundial, que en realitat era una mena d'excusa per plegar d'allà i anar a Saragossa. Jo pensava que serien sis mesos i van ser quatre anys. Aquestes coses de l'Administració central ara s'han complicat i ja no és la central. Abans trucaves i deies "Oiga, que hay algo de lo mío?" "Pues mire un momento: El señor Sánchez no está. Llame mañana" I així anàvem passant. En aquest moment pel que jo sé la cosa és diferent: Ara n'hi ha 17 d'administracions centrals, unides pel Corte Inglés. Ja n'hi ha de cohesió, però és diferent. Em vaig passar aquells anys a Saragossa i vaig arribar, com ha dit en Josep Jané, en el final de carrera amb una mena de sensació que anàvem a fer la facultat. Certament, ja no parlem d'allò que s'ha dit que vem començar a ser uns rellogats i també vam ser expulsats, hi ha qui em mira aquí i sap de què parlo. Perquè es van arribar a extrems que per llançar coets de Sant Joan, que pràcticament tenien una finalitat que no era festiva, sinó una mena de dir a la gent des de la plaça de la universitat que estem aquí els estudiants per mostrar la seva solidaritat amb els d'Astúries l'any 62. Al cap de tres hores la policia em va dir: "Los hemos cogido." Alto, que són meus. Què ha passat? "Es que estan cargados de explosivos." La impressió inicial va ser forta, un s'imagina vàries coses, aquests que pesquen seitó amb cartutxo...

La lluita per la lliberat que van portar a terme els estudiants d'econòmiques, això està clar. Una lluita que ara no puc jo deixar com una anècdota més simbòlica, no. Vaig a parlar de dues persones. Crec que és just i necessari (i ja creia que cauriem en el ritual actual del cardenal i nono) parlar de dues persones: La primera és en Pitu Marull, que és el que ens ha portat aquí. La segona és la persona que jo vaig admirar més intel.lectualment, un moment, he dit intel.lectualment, dins del claustre dels professors. N'hi havia molts que no eren admirables, però per això no els cito, ja els deixo de banda. Jo em vull referir a en Pitu Marull per una banda i a Manuel Sacristán per l'altra, que tenia al claustre durant un temps perquè les seves estades per la facultat van ser sobtades, ara hi és ara no hi és, i què ha passat? Vull dir una cosa que no seria just deixar de banda. Amb tota la dificultat d'aquell temps un catedràtic de filosofia, ortodox, fidel, etc, que es deia Carreras Artau, va dir: jo proposo, dono el meu aval científic, docent, personal, en aquest jove que es diu Manuel Sacristán. Això no és senzill, perquè com acostuma a passar, diuen els bancs, quan dones un aval d'aquests, t'ho resten del compte. Bé, això va passar i el Manuel Sacristán va ser durant un temps una peça clau a la facultat, i avui el record d'ell encara queda. Jo proposo que fem, en el seu moment, un record homenatge perquè ara ha sortit que un grup d'alumnes directes d'ell, no d'econòmiques, han publicat un volum molt

prop de 700 planes, que es titula "Acerca de Sacristán." Jo us he de dir que els que no l'han llegit convé que el vegin. Hi ha escenes i trossos importantíssims, com per a mi la història de la seva vida feta per la seva filla, Vera Sacristán, i un article per cert curiós de l'Andreu Mas Colell a dins del volum. Aquí volia dir la capacitat, la imantació, l'atracció de Manuel Sacristán envers els alumnes que tenia. Ell estava a primer, i al cap d'un temps en Jordi Nadal estava a segon, i jo ja començava a tercer, i feiem més d'una reunió -podriem dir-ne poc acadèmica- "qui ens has trobat aquest any?" el cedàs a primer, "què, i tu a segon que has trobat d'alumnes?" Llavors Manuel Sacristán va donar una frase que jo l'he repetida mil vegades, i no solament de paraula sinó que la tinc impresa i signada: "mira, para mi Marull, de primero, es el hombre de mayor talento apto para recibir la enseñanza, elaborarla y tener pensamiento propio." I a sota, Manuel Sacristán., Aquesta va ser el Trade Mark que va portar temps i temps en Marull a sobre. Ho tenia com una distinció, però com que tenia un actitud rara de modèstia, no li agradava parlar-ne d'això. Ho agraiïa si se li deïa, però ho deixava estar. Quan al cap d'anys d'haver acabat la carrera, fora ja com estava jo de la facultat, l'he trobat a la Casa Gran -i la reacció normal dels catedràtics és que ens equivoquem sempre, és normal- "tu que hi fots aquí?. Tu ets el d'en Sacristán." "Jo estic aquí cuidant dels recursos que té la ciutat, que puguin ser administrats de manera racional. Que arribin als llocs on no arriba res, doncs això és la meva tasca." Va sortir aquesta visió de tenir com té el Trade Mark més selecte de la facultat. Després va dir: "Jo estic molt bé a la Casa Gran, fent allò que molta gent presumeix de salvar pàtries. Jo estic aquí i aquí penso seguir fent el màxim bé possible el màxim número de gent possible." Aquest era en Pitu Marull.



Joan Clos, alcalde de Barcelona.



Antoni Serra Ramoneda, catedràtic d'economia de l'empresa i exrector de la Universitat Autònoma de Barcelona, i vicepresident de l'Institut d'Estudis Catalans.

Antoni Serra Ramoneda,
catedràtic d'economia de l'empresa i exrector de la Universitat
Autònoma de Barcelona, i vicepresident de l'Institut d'Estudis
Catalans

Aquesta serà possiblement una de les intervencions més difícils que he hagut de fet en públic en la meua vida, i per dues raons. En primer lloc, per la meua col.laboració amb en Pitu Marull durant molts anys i en molts llocs diferents. Varem començar, i aquí hi haurà persones que se'n recordaran, assessorant i treballant per una associació que s'havia creat en la indústria de la confecció, una associació d'investigació. Ens van cridar pèr demanar si la podíem posar en marxa i començar a estudiar els problemes econòmics que en aquell moment s'anaven desenvolupant en aquella indústria a Espanya. D'allà vàrem passar, cridats per en Joan Sardà, al Banc Industrial de Catalunya -tot just creat- a una societat d'estudis. Juntament amb en Joan Sardà recordo les llargues estones que passavem discutint, parlant i treballant. Treballant molt de temps, per exemple, per a estudis com els dels túnels que els senyor Masó s'enrecordarà, perquè alguna intervenció va tenir, on vam deixar-hi moltes hores i molta imaginació per les autopistes, i així successivament, Són molts anys i molt dilatats, i moltes feines diferents que hem anat fent junts. Això resumir-ho en poc de temps seria molt difícil.

Però a més hi ha una altra raó, que és que la meua col.laboració amb en Pitu Marull no ha estat exclusivament professional: Hem estat amics: i la seva dona la Chita s'enrecordarà de travessies a vela, d'una famosa entre Barcelona i Sitges i les bromes a que va donar lloc durant Il·lustres. Per això se'm fa difícil parlar-ne. El que vull dir per resumir, perquè no vull parlar-ne més, és que si hi ha una característica d'en Marull, és que va ser el perfecte professional de l'economia, i m'explicaré: El problema de l'economista és que quan actua com a professional es deixa endur per consideracions que no corresponen a la racionalitat que ha d'aplicar a les seves intervencions. Deixi'm explicar una anècdota: i no voldria ser massa llarg, però m'en recordo una vegada que un grup de metges que dominaven el que llavors era la Cooperativa de Crèdits de Metges, i movien força diners, varen voler estudiar la possibilitat de crear un banc, de demanar al Banc d'Espanya la fitxa bancària. I ens van invitar en Joan Sardà i a mi a dinar per veure si estavem disposats a participar-hi, a fer-hi els estudis i aconseguir finalment la llicència al Banc d'Espanya. En Sardà, Fabià Estapé que el coneixia també molt bé ho pot testimoniar, era un home molt fred, molt racional. En Sardà va dir: "No els aconsello que ho facin perquè amb les exigències actuals de

capital, de recursos, i amb els condicionaments que la legislació conté és molt difícil que facin aquest banc rendible. Els hi costarà molt i és un intent que jo, sincerament, abandonaria." Al sortir del dinar li vaig dir a Sardà: "Em sembla que vostè té evidentment tota la raó, però segur que passarà el següent: aquesta gent farà el banc: No li faran cas, demanaran la llicència bancària i a base d'aquella fórmula tant curiosa que era el timo de l'estampeta de les ampliacions de capital (que feia que les accions pugessin més -era un fenomen encara més difícil d'explicar que el d'avui de Telefònica), faran el banc i faran molts duros, i diran: Mira en Sardà i en Serra, que burros són." En Sardà em van dir: "sí, segur, té vostè tota la raó, però jo soc un economista i com economista l'únic que puc dir és el que realment crec, i el que racionalment ha de passar."

Doncs bé, en Marull va tenir sempre aquesta racionalitat i estic convençut que l'alcalde, que va treballar molt amb ell, segur que va veure sempre com, malgrat problemes polítics que segur que n'hi ha a l'ajuntament, ell sempre va conservar aquella racionalitat i va dir el que com economista calia dir. El que no vol dir que després els polítics puguin fer-ne cas o puguin modificar-lo. Però ell va ser sempre i va estar sempre al servei del que corresponia a la seva professió, i en aquest sentit va ser sempre un model.

Enric Masó, expresident de Tabasa i exalcalde de Barcelona

Chita, amics tots, em toca a mi parlar d'en Pitu, Pitu Marull, des del punt de vista de l'empresari que us necessita als economistes pràctics. Sempre hem criticat els homes d'empresa als economistes. Ens heu de donar consells abans de que passin les coses, no explicar-nos per què han passat i no el que havieu dit que passaria. En Pitu Marull era un home que jo vaig conèixer en el Banc Industrial del Mediterrani. En Joan Sardà i l'Antoni Serra Ramoneda van portar aquell jove, em sembla que acabava de sortir de la universitat i tenia l'habilitat des del primer moment de tenir grans idees d'economista general i de futur i el sentit pràctic del professor mercantil. Ell deia que havia après de mi, jo era el vicepresident del banc, i per lo tant era fàcil dir-ho, no en plan de cova, però qui va aprendre d'ell era jo. Tant és així que quan vaig ser president de Túnel del Tibidabo, vaig veure que tots els números que havien fet eren molt complicats perquè disposavem d'un capital relatiu, que teniem d'aconseguir que se'ns avalés per l'emissió d'obligacions. Els càlculs eren molt i molt complexes, i en aquells moments no hi havia els ordinadors que disposem ara. Ell va posar ordre i ho va fer tot molt senzill.

Pitu Marull sempre va tenir un sentit pràctic de l'economia i dintre d'una personalitat, que tots els que el coneixíem, com aquí ja s'ha mencionat, jo el definiria com un altre homenot de l'Empordà, un homenot amb tantes males paraules com heu dit, com podria ser per enllà en Pla, però amb un cor com una catedral. Li agradava amagar-ho. Ell no es presentava com un gran home de cor, perquè creia que això el portaria a una debilitat, però actuava com un home de cor.

Després de Túnel del Tibidabo, on veritablement hi va treballar molt, hi vàreu treballar molt -Antoni Serra Ramoneda tú vares ser el seu mestre en aquell moment-. Després de la gran feina que va fer, se'n va anar al Banc Industrial del Mediterrani. Ens va tocar actuar en unes operacions on veritablement vaig veure que ell era el pal de paller d'aquell banc. Hi havia molts problemes i situacions molt complicades, i ell va agafar tardes i nits senceres explicant-me què tenia que comprar el banc: "Aquest banc pot ser una cosa molt important, però té que anar per uns altres camins." I: "Enric, has de comprar el banc." Ho deia amb una senzillesa com aquell que diu posem una botiga. Li vaig fer tant cas que vaig anar al Banc d'Espanya, però el governador del Banc d'Espanya m'ho va prohibir. Després les circumstàncies que hi ha hagut, són de tots conegudes. Inclús quan vaig estar a l'ajuntament, en aquell moment jo li anava a demanar consell. Recorda

Chita que una vegada vam quedar a casa teva i ens va tocar la matinada.

Jo hi anava amb tota la modèstia, perquè aprenia de la modèstia d'ell, que era la seva grandesa. A tots nosaltres ens ha tocat estar moltes vegades en primera plana. Ell mai hi ha estat, però era un suport per a tots nosaltres. Per a mi l'honor de venir aquí, la satisfacció com ha dit abans Josep Jané, que no ens ho vam fer pregar tots nosaltres de venir aquí, perquè hi venim amb tot el sentiment. Jo personalment he procurat dedicar-me des del silenci a les coses que hem dedicat ara. Tinc una fundació d'estudis del cervell i podria haver donat conferències, podria haver escrit, però mai m'heu vist enlloc, però per en Marull jo he cregut que tenia que venir aquí a exposar-me, a parlar davant de vosaltres i d'una taula com la que hi ha aquí. L'homenatge a ell és un record que ell estic segur que ens ho hagués prohibit que ho haguéssim fet, però ho hem fet. Quan jo vaig veure com s'havien escollit els que veniem a aquesta taula, vaig començar a recordar que a cada un de nosaltres ens uneixen coses que, encara que ell no era el denominador comú, ens uneixen anècdotes de cada un de nosaltres. Jo aprenia dels economistes, d'un home que intenta ser pràctic com ell, amb coses una mica que atreguin, que no és el comprar i vendre sinó el fabricar i crear. Fabià Estapé recordarà que una vegada em vas venir a l'oficina per la idea que jo tenia de fer la gran empresa electrònica. Vaig comprar Marconi, i vaig tenir problemes amb una gran multinacional, que se'm va carregar. En aquell moment amb les accions que tenia, vaig donar una opció per al president de la Telefònica, llavors l'Antonio Barrera. Aquella opció era que volien fer una diversificació dintre del monopoli que hi havia de Telefònica. Va haver-hi un ministre que va prohibir al president de la Telefònica exercir aquelles opcions. Fabià Estapé s'em va presentar al despatx, no sé si sabeu com ho fa, no demana hora, passa per les oficines, les secretàries esverades d'una espècie de tornado que entrava, s'em va posar davant del despatx, va donar un cop de puny a la taula i diu: "Enric, tu m'has de dir per què aquest ministre ha prohibit a en Barrera que exerceixi l'opció." Aquest va ser un moment ideal, que encara m'en recordo que ell anava fent conversa, intentant buscar el que jo ja sabia, i el que ell també sabia però que jo no volia dir. Llavors començava a explicar: "S'ha de trobar un lloc per cada cosa, i cada cosa al seu lloc," i, en fi, m'anava embolicant però tots dos ho sabíem com havia anat.

En aquesta taula en Josep Jané ha amanit tantes coses i va començar, crec jo com tots els que estem en aquesta taula, des de baix, que no és pejoratiu sinó un honor saber pujar, honradament. Recordo que em va tocar ser president de la Banca Mas Sardà, i vaig veure la tasca que Josep Jané havia fet. La Banca Mas Sardà era un banquet petit, però va ser el

primer en el món internacional amb les operacions que en aquell moment no es coneixien aquí. Va ser el banc que va estar a la primera plana d'una de les millors revistes financeres del món. Després he anat seguint en Josep Jané en el Banc de la Petita i Mitjana Empresa, aquesta obra tant extraordinària que ell ha fet, amb els desenvolupaments imaginatius que ell ha posat. Li passava, com tantes vegades passa la vida, que desenvolupava un tema i se n'emportava la fama un gran banc. Però primer ho havien inventat en el Banc de la Petita i Mitjana Empresa. És allò que passa tantes vegades: "Ara aquest banc se la fotrà", i quan surt bé: "Ai quina sort que ha tingut en Jané!" Després d'això ha tingut la gran injustícia que se li va fer en un moment determinat, que vem ser molts amics que vem estar al seu costat sense poder fer res. Però com a mínim ell sabia que tenia amics al seu costat i jo un d'ells.

Comprendreu, i crec que ho esteu veient, que per a nosaltres és molt emotiu aquest acte i que hagi estat precisament en Pitu qui ens ha portat a tots nosaltres aquí reunits en un últim homenatge a ell i a tu Chita. Jo com a petit record he portat una cosa, d'on ell va treballar tant, tocant de peus a terra des del seu despatx a Tabasa, a Túnels del Tibidabo, el que va sortir de les entranyes dels túnels del Tibidabo. És una de les primeres mostres que vam fer. Ell sempre deia: "Enric, per què t'en vas a fer d'alcalde?" Aquí tinc les dades del que vam fer a Tabasa. Jo vaig marxar el 1973 i havíem calculat acabar els túnels cap el 1976. No sé per què es van inaugurar el 1991. Política? No ho sé. Pitu sempre em deia: "L'equip que som aquí ho acabarem en dos o tres anys." Llavors se'n va anar ell també cap al Banc Industrial del Mediterrani.

Sapiguen que aquí he vingut amb tot el cor, encara que estic en coses del cervell, però el gran cardiòleg Valentí Fuster ha descobert que unes proteïnes que estan a les cèl·lules del cor, també estan a les neurones del cervell. Venir a aquest acte, venim amb el cervell a través del cor, o al revés.

Manuel Castellet, president de l'Institut d'Estudis Catalans

Senyores i senyors, ara em tocaria donar la paraula a l'alcalde de la ciutat, però abans em permeto prendre'm la llibertat de dir quatre paraules, encara que formalment no estava previst que parlés en aquest acte. Haig de dir que jo no havia conegut personalment el senyor Marull, però ara he recordat que havia sentit parlar d'ell a través d'un altre empordanès, que era el meu mestre de la universitat quan jo havia acabat la carrera i estava en el doctorat, en Josep Teixidor, que suposo que el devia haver conegut a l'Empordà. Jo no recordo exactament com, però ell me n'havia parlat. Ara he descobert que teníem altres lligams com foren el doctor Linés i el doctor Sanvicens, que era exactament tal com acaba d'explicar en Josep Jané. El doctor Sanvicens, que ara és ja d'edat molt avançada, no arribava a tres quarts de quinze però anava per aquest camí. Entre els que m'acompanyen en aquesta taula també hem tingut altres lligams: El doctor Estapé va ser el meu rector quan jo era ajudant a la Universitat de Barcelona, el doctor Serra Ramoneda va ser el meu rector quan jo vaig anar de catedràtic a l'Autònoma, i l'alcalde és el meu alcalde.

Després, al cap dels anys vam tornar a tenir una altra relació indirecta amb en Josep Marull, a través d'una excompanya de la promoció gamma -que avui he descobert per què es deia gamma-, la Mercè Boronat, que era gerent de l'Institut d'Estudis Catalans i bona amiga de Josep Marull. A través d'ella Marull va ajudar l'Institut d'Estudis Catalans en el seu càrrec que tenia a l'Ajuntament. Per tant, sense haver-lo conegut, entenc perfectament el sentiment de les paraules que s'han dit. Durant els parlaments dels que m'han precedit m'ha vingut al cap la frase d'Ovidi a Amores, "quan mori, que defalleixi enmig de la feina". Crec que ell va complir exactament això.

Vull agrair als que comparteixen la taula, els que ja han parlat i també l'alcalde. Vull agrair i felicitar a la Societat Catalana d'Economia per la sensibilitat i encert que ha tingut en organitzar aquest acte i per tenir record d'una persona tan estimada. Tot seguit té la paraula l'alcalde de Barcelona que clourà l'acte.

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 què 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

Josep Marull Gou

Les administracions públiques locals davant del 2000*

Quan estudiàvem, a la facultat, teníem una mica d'esbarjo i aquí no hi serà. A la facultat també hi havia una cosa que era un costum, i és que quan el professor començava la seva xerrada, sempre deia: «Aquesta és l'assignatura principal de la carrera, això és la *panacea*, i si saben això ja ho saben tot».

Potser sí que és bo que seguint aquest exemple i atès que no ens trobem gaires vegades –menys de les que hauríem–, els que estem a la gestió pública ens marquem sempre un punt de partida de dir: «Escolta'm, i la gestió dels recursos humans, aquesta part de la gestió que fem, quin lloc ocupa dins del total de la gestió de casa nostra?».

Bé, jo no us diré que la gestió dels recursos humans és la part principal, sinó que donaré una visió general de la gestió en el seu conjunt, per tal de veure on som. Per a mi la gestió al món local comença amb els ajuntaments democràtics, que és quan el ciutadà fa una valoració periòdica i ens pot dir quina és la seva percepció de l'èxit de la gestió de l'ens municipal. Jo, que vaig començar al sector privat, estic molt content i satisfet d'haver deixat un dia la gestió privada per anar a la pública. I, per què això? Perquè he descobert que les institucions locals, que tenien una mica una imatge depauperada, estan pujant la cresta de l'ona. És a dir, quin lloc ocupava aquesta pobra administració local –que sempre li deiem la pobra administració local, la que havien de tutelar, la que havien de donar-nos unes regles delicades que no ens servien ni per cobrir-nos a l'hivern–, i el que està ocupant ara que és un lloc cada vegada més prestigiós. Intentaré explicar-ho amb l'exemple de l'Ajuntament de Barcelona. Per què? Perquè nosaltres, a la nostra empresa –jo en parlaré com si fos una empresa–, hem assolit alhora un bon nivell de gestió i de qualitat del servei que donem. De la qualitat dels serveis en parlaré poc –perquè no es pot parlar de tot en només un dia–, i tot allò que fem en aquest camp i que mesurem a través de sondeigs, indicadors i inspeccions ens donaria per a una altra sessió.

Avui parlaré exclusivament de gestió, on s'ha fet un salt molt gran. I serveixi com a exemple el fet que en pocs anys hem passat d'unes administracions de comptabilitat pressupostària, molt tancada i poc flexible, a una comptabilitat per partida doble, que és auditada

* Transcripció de la conferència pronunciada per Josep Marull, el dia 24 de febrer de 1999 amb motiu de les Jornades "Las Administraciones públicas locales ante el 2000".

S'ha publicat a la col·lecció *Papers de Gestió* que edita l'Ajuntament de Barcelona.

QUADRE 1

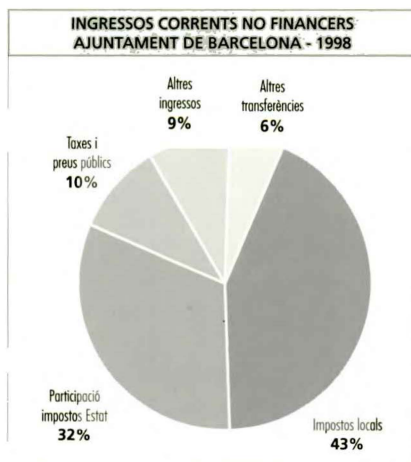
QUALIFICACIONS DEL RISC DEL DEUTE "RATINGS" AJUNTAMENT DE BARCELONA		
	1993	1997/1998
Moody's Inv. Serv.	A2	Aa3 (febrer 98)
Standard & Poor's	*	AA- (juliol 97)
Fitch - IBCA	*	AA- (desembre 97)
Japan R&I	*	AA+ (abril 98)

externament. Barcelona ha estat pionera en aquest punt i ja des de l'any 1992 els nostres comptes estan adaptats als criteris comptables empresarials, són auditats per una companyia especialitzada i fem públics aquests resultats en la nostra Memòria Econòmica. I encara hem donat un pas més, com és el de ser valorats amb un *rating*, fins ara sempre positiu, per les companyies internacionals que, com Standard and Poor's o Moody's, valoren la solvència financera d'empreses i administracions a tot el món (quadre 1). Això ens atorga una credibilitat que ens permet anar als mercats de capitals internacionals, refinançar el nostre deute i fer emissions en iens o en dòlars. D'això se'n diu fer una gestió financera moderna en benefici de la ciutat. Ho estem fent i ho farem cada vegada més, amb autonomia, gràcies al fet que ja ens han tret aquelles motxilles que ens carregaven de les tutories dels altres, per dir-nos: «Escolti'm, mentre vostè tingui un deute que estigui per sota del 110% dels ingressos anuals, espavili's una mica». Aleshores, per espavilar-nos, hem d'anar a que ens valorin la gestió i la solvència a través dels *ratings* de les empreses especialitzades que ens van dient què és el que creuen que fem bé i què és el que creuen que fem malament.

Quan nosaltres vam començar, l'any 1991, he de dir-los que la primera peça que vam jugar va ser la de gestió de personal, ja que gairebé no teníem res més. Vam començar per la gestió de personal i vam idear uns projectes i uns plans de gestió de personal que van agradar. I, a partir d'aquí, hem anat seguint un procés que va millorant, ens va donant punts forts, hem anat pujant en el *rating* i ara ja estem molt amunt. I que Déu ens ajudi perquè el mes que ve tornen a venir els auditors. És a dir, ja tenim professionals que, des de fora, avaluen si fem bé o no fem bé la gestió.

Després d'aquesta introducció intentaré explicar, d'una manera molt senzilla, què és això de la gestió. Si jo tinc uns ingressos que representen el 100% de la meua capacitat econòmica i tinc unes despeses que són el 75% de les meves cobertures, llavors em quedarà un 25% d'estalvi net, – bé aquest 25% és l'objectiu d'ara, no vaig començar així, vaig començar amb

QUADRE 2

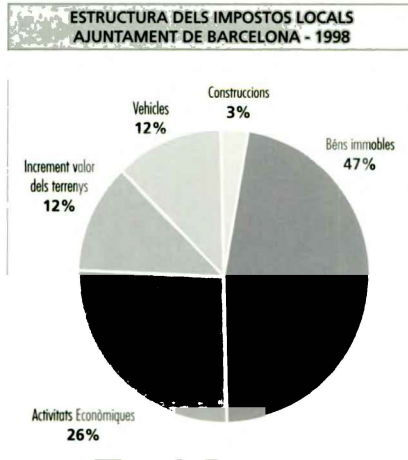


un objectiu més modest—. A partir d'aquí, no creuen vostès que es poden fer miracles a l'Administració local? Ja ho veurem. Passem a la fase següent.

Ara parlem dels ingressos. Jo dic que els ingressos dels ajuntaments –contràriament a la ratxa de retrets que se'ls ha fet dient que eren pocs, que eren dolents, que eren insuficients, que eren rígids, etc.–, jo dic que són bons i que són immillorables. A veure si ho explico. Tenim una botiga –vaig baixant, primer era una empresa, ara botiga, tornaré a l'empresa–, tenim una empresa en què el 32% ve dels impostos de l'Estat, és a dir, de les transferències de l'Estat (quadre 2). A mesura que el país va creixent, va creixent la seva renda i ens va rasant la butxaca, jo creixo amb aquesta renda. El que significa que un 30% del meu negoci el tinc en allò que a la borsa en diríem renda variable, o sigui, que a mesura que el país va creixent, el meu 32% va creixent en termes absoluts. És més, crec que tant l'anterior equip socialista com l'actual equip del PP han mantingut aquí unes posicions exactes, simètriques i molt serioses. Amb altres paraules, no ofegar l'Ajuntament, i els programes que ens donen de creixement anual són creixement anual del Producte Interior Brut i amb un mínim de l'IPC. Jo crec que això és per treure's el barret. Per tant, jo ja tinc un 30% que em permet estar en una posició còmoda.

Tinc una altra font d'ingressos, els impostos locals (quadre 3). Dins dels impostos locals, que són el 43%, tenim l'IBI, que és un impost sobre el patrimoni; aquest és l'impost que més agrada als Estats Units, i a mi també. És, si el comparem amb el que abans els deia de la renda, si l'altre era renda variable, això és renda fixa, i la gent té un costum que li ve de lluny de

QUADRE 3



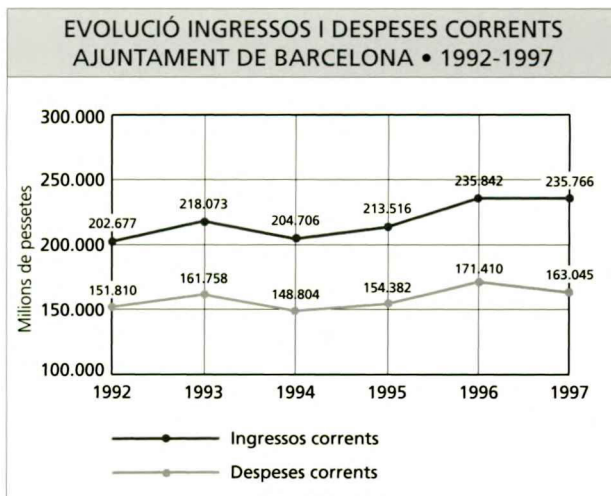
declarar allò que és de la seva propietat.

Per tant, jo tinc una renda fixa i una renda variable. La renda fixa és molt bona, però compte, cal treballar-ho! Aquests impostos locals cal que es treballin, no puc badar, perquè si espero que el Cadastre em modifiqui, em digui que allà hi ha una finca i que més enllà n'hi ha una altra, la finca ja haurà caigut i encara no hauré cobrat res. Per tant, m'he d'espavilar, he d'anar movent el Cadastre i he de procurar que en cada moment jo tingui un llistat del patrimoni de la ciutat correcta, i sobre això vaig augmentant cada any l'IPC. Escolti'm, doncs *château*! I després ja tinc l'increment del valor dels terrenys, que això m'ha augmentat de meravella gràcies a l'activitat econòmica que el va movent, i el de les activitats econòmiques que és la meva tortura, que és el 26%. Dic que és la meva tortura, perquè cada vegada que els meus polítics volen fer política, volen rebaixar una mica l'impost d'activitat econòmica al botiguer, i ningú no recorda el meu IRPF i tots recorden l'impost del botiguer.

Parlem ara de les despeses. Què hem fet nosaltres? Doncs intentar reduir-les. I, efectivament, hem passat uns anys dolents, a Barcelona hem tingut uns anys molt dolents. Com ho vam fer per reduir les despeses de la manera que creïem que era la més raonable possible? Aquí, l'única política ha estat la d'anar-les reduint, mantenint sempre el nivell de qualitat que m'exigien els ciutadans, perquè quan em baixa una mica la neteja ja començo a veure les notes a La Vanguardia, i tothom es comença a posar nerviós. Per tant, això té un sostre que cal cuidar, que és la qualitat d'aquests serveis. Dic el mateix pel que fa a la Guàrdia Urbana, i el mateix per a la resta de serveis.

Anem a veure, ara, què hem fet. En el quadre 4 podem veure una línia

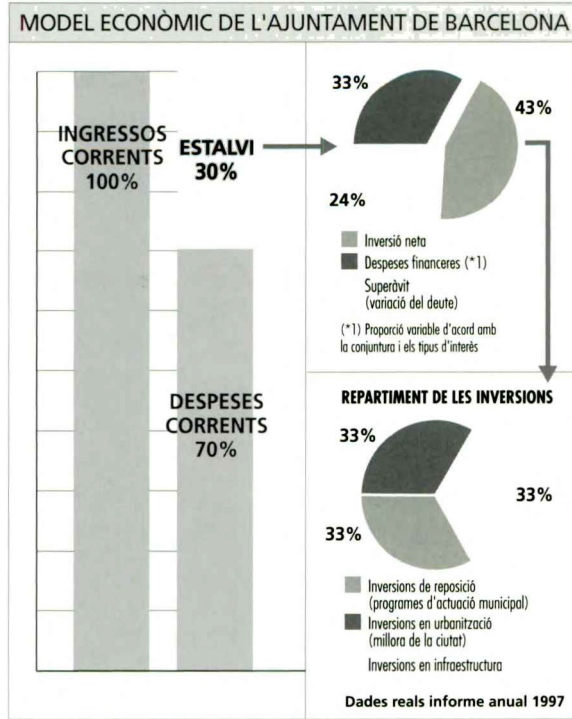
QUADRE 4



que marca l'evolució de les despeses corrents, i una altra que és la dels ingressos, i és apreciable com les despeses han anat creixent, però poc, i els ingressos han anat creixent una mica més. Aleshores, el marge diferencial –que és del que es tractava– ha anat augmentant fins a arribar a aquest 25% que els deia fa un moment.

Què pot fer un ajuntament amb un 25% dels seus ingressos lliures, no subjectes per la llei, no subjectes per la despesa obligatòria? Això és xauxa! I a aquest 25%, he d'afegir o reduir el que jo vulgui variar de l'endeutament actual. És a dir, nosaltres ara tenim un endeutament, que fa 4 o 5 anys que ens hem proposat abaixar-lo una mica. Per tant, el primer que fem és treure un petit paquet d'aquest 25% per tornar-lo als bancs, sobretot abans quan el diner era molt car. Ara que ja és més barat, ja em sap més greu. Però, per als ajuntaments que estan poc endeutats, és bo endeutar-se? Per què no? Si tinc capacitat per anar-lo pagant, per què no em puc endeutar? És a dir, totes les empreses s'apunten a demanar crèdits i, si hi ha projectes bonics per fer, projectes rendibles per tirar endavant, per què no em puc endeutar fins a un cert límit? Ara la llei em diu –que és la primera vegada que he vist una llei intel·ligent– fins al 110%, que seria l'1 per 1, una pesseta de deute per una d'ingrés anual. Jo faré aquí un petit estalvi cada any per anar amortitzant; això no em sembla difícil, i és clar, mentrestant puc operar. És el mateix que fem quan volem comprar un pis: ens endeutem una mica, gaudim del pis i el podem anar pagant amb còmodes anualitats, sobretot ara que el diner és barat. Per tant, aquí hi ha un 25%, més-menys les variacions que puguem fer en relació amb

QUADRE 5



l'endeutament. Si suposem que no fem variacions, jo, d'aquest 25% agafaré, també, una petita part per a plurianuals que m'hagi marcat en períodes anteriors.

Nosaltres, a l'Ajuntament de Barcelona, tenim uns plurianuals que ens duren fins al 2002 i un altre, fins al 2007, per pagar obres olímpiques, però que són unes quantitats petites i que no em representen cap trauma. Però bé, les tenim, i per tant, abans de res aquest 25% d'estalvi l'aplicarem a aquests plurianuals.

I després hi ha la inversió. I jo crec que aquest és el gran compromís dels nostres polítics amb les nostres ciutats, i és molt bonic pensar què puc fer per a la meua ciutat. La nostra proposta és de tres terços (quadre 5). Un és per a reposició. No parlo de despeses d'amortització: pintar, arreglar la moqueta. No, jo dic inversió de reposició. Per exemple, el carrer arriba un moment en què cal buidar-lo, s'ha d'abaixar un metre o dos, treure-ho tot, posar els tubs nous, etc., tot això costa més que quan es va fer per primera vegada. Això és una inversió de reposició i això costa duros, i cal fer-ho, i, com es fa? Nosaltres ho hem valorat, tenim un immobilitzat molt gran, i a

cada inversió li hem donat –igual que a les empreses– un valor, unes anualitats de vida. Aleshores diem: «Aquest carrer durarà» –no m'ho facin dir perquè no en tinc ni idea– «15 anys, o 20 anys», que ho pot durar, asfaltant-lo cada any. Aleshores, nosaltres hem d'aplicar tant cada any perquè al cap de 20 anys puguem fer el carrer nou i així successivament, des dels arbres fins el que vostès vulguin, s'ha d'anar reposant.

Aquest valor de reposició puja molts diners a casa nostra; passem del bilió, tenim més d'un bilió de patrimoni municipal, en forma de carrers, infraestructures, espais públics, edificis... i, és clar, si ho vols reposar costa molt. Per tant, un 33%, ho tenim calculat, va automàticament a aquesta caixa, que al seu torn es transforma en un programa d'acció municipal, i es desenvolupa en els projectes que els toca aquest any. Aquí es barallen els polítics, lògicament. Que si primer és el carrer tal o el parc tal, però fan els seus acords de dir: «aquest any, farem això».

L'altre 33% és el que jo li dic urbanització. La ciutat ha de millorar. Per exemple, a Barcelona el trànsit se'ns empassa, per tant hem de fer uns programes d'actuació per millorar-lo, com l'anomenat Pla Picasso, i s'han d'anar fent inversions, modificant carrers, afavorint la connectivitat, millorant l'equipament informàtic que regula el trànsit i que és molt. Aquest és un exemple de les inversions que es veuen, i no en parlem del que no es veu, com el clavegueram, per exemple. Però mirin si és important, que la primera vegada que ens van visitar els auditors de les empreses que atorguen els *ratings*, ens van dir: «Volem anar a veure el clavegueram», i els vaig haver de baixar allà baix per veure'l, i jo vaig pensar: «Aquests americans estan xotes», i aleshores em van explicar: «És que a Nova York no hi vam pensar, i resulta que tota la ciutat s'havia de posar de cap per avall, i nosaltres vam fer un informe superfavorable, i l'any següent se'n va anar tot en orris. Per tant, ara sempre comencem pel clavegueram». Hi ha molts projectes d'urbanització i llavors aquests projectes es van preparant durant el mandat i són per al mandat següent. Aquests projectes es valoren, no ho deixo només al *llapis d'or*, sinó que els agafem i els donem a aquests economistes carnisers que els acompanyen i aquests van fent dissecció i van dient: «Això no pot ser», «Això no és rendible», «Això és car», «Això és pot fer, això no». I anem arribant a conclusions.

Però, sobretot, hem après una altra cosa encara millor: els programes d'inversió per a 4 anys; que no em vingui ningú més a dir que d'any en any. Jo només puc programar una inversió racional en una ciutat si ho faig ara i ho tinc preparat per al pròxim mandat, i, si em toca a mi, ja des del primer dia el projecte ha d'estar sobre la taula. Per tant, programes quadriennals.

Però, a més, hem après una altra cosa encara millor que aquesta: treballar

en col·laboració amb la privada, per exemple la Diagonal. Obrir la Diagonal des d'on estava fins a tocar l'aigua, aquest era un projecte totalment inviable, excepte que ens poséssim d'acord amb la iniciativa privada, amb concursos, i llavors anàvem fent processos de requalificació, dels carrers que corresponen a l'Ajuntament, pactes... És a dir, en col·laboració amb la privada hem aconseguit obrir la Diagonal, i a nosaltres no ens haurà costat gaire, és a dir, ens haurà costat uns 13.000 dels 23.000 milions. Aquesta és una altra iniciativa que pot donar suport a aquest 33%, ampliant-lo. Ara, per exemple –no sé si he de dir això, perquè potser no els agradarà als polítics, que parli del pla futur. Comprarem o començarem a fer una política de sòl que permetrà –no en aquest proper mandat, sinó en l'altre– poder fer una altra vegada operacions tipus Diagonal. Perquè t'has d'anticipar. Si tu no tens sòl no pots urbanitzar res.

I l'altre 33% és la infraestructura. És a dir, jo tinc un 33% dels meus ingressos que els puc dedicar a obres d'infraestructura, i a les quals també puc afegir totes les subvencions que em dóna Europa i altres administracions. I això és el que em permet fer obres com les dels Jocs Olímpics, com seran ara les de la Diagonal, com seran les obres del Besòs i del Llobregat, que són unes obres de modernització de la ciutat, espectaculars. Però és que si les ciutats no fan això, es queden enrere. I jo, això ho he viscut molt, i jo els explicaria les meves penes, però és clar, són del meu poble, les baralles entre Girona i Figueres, a veure qui agafava el mercat. Però això passarà a les ciutats europees. Si no ens llancem a millorar i eixamplar el port de Barcelona, la Zona d'Activitats Logístiques, l'aeroport, i totes aquestes coses que van repetint els meus polítics, la veritat és que la ciutat quedarà endarrerida. Hi ha una competitivitat entre grans ciutats europees i, o hi ets, o et quedes enrere i, per ser-hi, cal dedicar, com a mínim, aquest 33% més tot el que puguis reunir per anar fent el *take off* del qual parlen els americans, l'impuls cap endavant amb noves coses. A d'altres ciutats serà el turisme, o qualsevol altra cosa. Jo cada dia veig als diaris ciutats que tenen ambicions i projectes: avui veia el projecte de Sabadell amb la universitat, un projecte molt maco. És a dir, aquesta és la línia de creixement de les ciutats. Aquí és on jo crec que es valorarà la gestió bona o dolenta.

Ara que hem vist la gestió global, on situem la gestió del personal? Jo aquí els vull dir que per parlar de la gestió de personal, m'agradaria repassar la línia de conducta que ha estat tradicional als ajuntaments.

Partim d'un model –jo dic– d'autosuficiència. Abans els ajuntaments eren com les intendències. Jo encara he vist fabricar escombres de bruc, i aquí en el parc mòbil les feien així, amb el filferro que s'enrotllava al voltant del pal, perquè la funció de l'Ajuntament era escombrar, per tant era un concepte autàrquic.

Del model d'autosuficiència hem passat a dos processos diferents, que són el model de gestió de l'*outsourcing*. Hi ha molts serveis que jo faig malament, els podria fer bé, però tal vegada no tingui la dimensió adequada. És a dir, com deia Leonardo da Vinci «Fes la teva i no t'emboliquis», que no és la meua feina i això ho puc donar a fer a fora. Això sempre és una negociació sindical difícil, però no hi ha cap dubte que si volem fer el que ens pertoca, que és la gestió de la ciutat, ho hem de preveure, i ho hem de fer sempre com ho hem fet a l'Administració, que ha estat sempre amb una política light. I a dintre, com ho faig a dintre? Dintre hem separat els blocs de l'Administració única en diferents blocs: un és el territori, els districtes, que això és el model que més hem desenvolupat últimament i del qual estic molt content; un altre són les àrees o sectors, urbanisme, via pública, etc.; altres són organismes autònoms, per exemple, Hisenda i l'Institut d'Urbanisme que fa les obres o que encarrega a tercers les obres, etc., i després tenim empreses per a determinades funcions que es van desenvolupar com a empreses. Per tant, allò que jo gestiono, ho gestiono amb aquests quatre blocs.

Gestiono el personal. Aquesta actuació, tant per una banda l'*outsourcing* com per l'altra anar ordenant les peces de tal manera que siguin més eficients, és el que ens ha permès baixar la plantilla d'acord amb la corba que vostès veuen aquí (quadre 6). És a dir, que sense fer cap destrossa ni tenir cap enrenou important, la plantilla s'ha anat ajustant a les necessitats.

Com es fa això? Per a mi, hi ha una cosa prèvia, i la idea és de l'alcalde Joan Clos. Per poder avançar en aquests models de gestió calia separar el que podríem dir el nivell polític del nivell de gerència. El gestor ha de fer de gestor i el polític ha de fer de polític. Fer que el polític em faci de gestor i que el gestor em faci de polític, no va bé. Per tant, cadascú assegut a la seva cadira, i el que mana, mana, que és el nivell polític i té diverses eines de treball, la primera de les quals és l'estratègia de ciutat que nosaltres concretem en el Programa d'Actuació Municipal, el PAM.

Els polítics són també els que sempre estan en contacte amb el ciutadà. És a dir, quan hi ha *ball de bastons* el que va al davant no és el gestor, sinó el polític, i això és molt d'agrair, perquè a la privada sempre em treien a mi el primer. Però és la manera lògica perquè aquests senyors vulguin estar al corrent del que passa o no passa i prendre les mesures o contramesures. I finalment, les seves funcions són les donar les directrius. És a dir, la funció del polític a l'ajuntament és la de president, el que porta una àrea, el que porta un districte, aquest senyor és el president; si és una empresa és el president, si és un organisme autònom és el president. I, què fa el president? Les estratègies, va marcant les pautes, fa el seguiment i controla, aquest és el seu lloc de treball. I quin és llavors el nostre lloc,

QUADRE 6



doncs la gestió, informar de l'acompliment dels objectius i fer-ho tant bé com sapiquem perquè quedi en colors bonics.

I, què tenim entremig? Tenim unes comissions i uns comitès, que és on sumem les dues coses. Per exemple, jo abans he explicat tot aquest procés d'inversions, en què hi ha un comitè que és el Comitè d'Inversions. Normalment hi assisteix l'alcalde, sinó el primer tinent d'alcalde, i tots els polítics. Aquí tenen la seva llista de projectes, els que es presenten per tirar endavant, allà on hi ha problemes, allà on no n'hi ha. Agafen el llapis vermell i van ratllant el que no es pot fer perquè el diner que hi havia se'ls ha menjat un altre. Aquí tenen la seva baralla, i d'aquí surten sempre les instruccions. Si aquest comitè no ha aprovat una inversió, no es fa, i desgraciat el gestor que es posi a fer-la, perquè se li tallaran les orelles, una li tallarà el polític, i l'altra li tallarà jo si puc. Doncs això és el sistema de comitès.

Què més tenim? Tenim un altre comitè que és més el meu, que és el Comitè Executiu. Al Comitè Executiu, ens veiem almenys una vegada al mes tots els gestors, ve un polític per presidir la Mesa, però és el nostre, és allà on portem els temes que volem que passin al Consell, allò que nosaltres pensem que ja està preparat, etc., és la cuina prèvia. I després hi ha el comitè de polítics, que és el Comitè de Direcció.

Doncs aquest és el model que tenim. Ara, fixin-se. Això és previ, crec que no es pot fer gestió si abans no hem separat el poder polític del poder de gestió. Aquesta és una opinió, però jo ja ho he provat dues o tres vegades, i si no hi ha aquesta separació de poders, no funciona. Per això, jo sempre dic que cal separar primer els poders polítics dels de gestió. El següent seria «Ara que ja ho tinc muntat, com ho podem fer aquí per gestionar aquestes

plantilles dintre d'aquest conjunt harmònic que els he explicat?». El primer que haig de dir és que no hi ha una mateixa regla general i que a cada cas cal aplicar una solució diferent, i per tant hem de fugir dels fonamentalismes.

Així, per començar als districtes, primer hem anomenat un gerent amb el qual puguem dialogar com a gestors i després l'hem organitzat basant-nos en una informatització molt forta, molt poderosa, una estandardització dels treballs per arribar a la plantilla tipus que pugui fer això, i després controlar l'activitat que fa aquesta plantilla tipus. És a dir, hem començat a l'inrevés.

Per exemple, una llicència d'activitat, quan li deies al tècnic com es fa una llicència d'activitat et deia: «És molt difícil, és molt complicat». Bé, però mirem de posar-ho sobre la taula a veure si ho podem estandarditzar, «Impossible», i quan començaves a agafar-li, un cap et deia «Ui!, doncs hi ha una llei...», «Doncs jo, encara en sé una altra, de llei». Bé, ha costat molt, però ara quan hi ha una llicència d'activitat, l'enginyer o l'arquitecte s'asseu davant de l'ordinador, comença a prendre notes del senyor... com es diu, si té un forn de pa, si no sé què... i l'ordinador ja li va donant el *help* corresponent d'allà on ha d'anar, què cal que faci. Evidentment, després cal un temps per estudiar-ho, cal un temps per debatre-ho si ho vol, és a dir, ens hem posat d'acord, però manant-ho, sinó no hagués pogut fer-se, imposant-ho. Quan ja ho hem tingut clar i ho hem imposat, la màquina no funcionava.

Hem trigat més d'un any, però ara sabem quantes llicències han demanat en el districte, quantes se n'han donat, o quantes estan en *stand by*, quan fa que estan en *stand by*.... Amb altres paraules, tenim el control de gestió del que està passant. Llavors calculem: per fer aquest treball quina seria la plantilla. Tal vegada sigui poca o sigui molta, però per a això hi ha el gerent. Si al gerent li sembla que és poca, fa ajustaments per reforçar allò que queda més fluix, i a vegades n'agafa un de llicències, per posar-lo a projectes, o un de projectes per a llicències, a vegades demana auxili, el que sigui. Però hi ha un quadre d'estandarditzacions de funcions i de càrregues de treball que em permet tenir molt poques demandes. Hi ha algú que es queixa, que truca a la nostra directora de Personal o al Cap de Relacions Laborals i els diu: «Escolteu, tinc aquest problema...», hem solucionat tots els problemes inicials, però en tinc un que no funciona. Tot això ho hem viscut, ho hem anat superant com hem pogut, però aquí tenim un sistema basat en càrregues de treball estandarditzades i plantilles.

En les àrees i sectors no ho hem fet així. Per què? Perquè aquests tenen esperons més gruixuts i llavors hem anat per una altra banda i li hem fet una auditoria interna consensuada. Això vol dir que els senyors que depenen de la Carme, que són els d'organització i personal, han anat allà a avaluar les càrregues de treball i a vegades fent alguns canvis i algunes coses s'han trobat amb unes possibilitats d'externalització de treballs molt senzills, i moltes

vegades, senzillament, de disminució de plantilla, perquè hi havia el vici de dir: «Aquesta persona no em va bé, i potser no em va bé perquè no m'hi entenc, perquè no m'és simpàtica i en vull una altra», i després tot això es va fent un *totus revolutus*. Quan passem aquestes auditories acabem consensuant-ho, i no pensin que l'èxit és petit! El més petit dels èxits ha anat més enllà del 20% de reducció de la plantilla, i alguns han sobrepassat el 40%. Contràriament als districtes que, tot hi haver-ho fet molt millor, amb procediments tècnics que els hi dèiem *reengineering* i molta cosa d'aquesta, en els districtes he acabat posant més gent de la que hi havia. No sempre el resultat és negatiu, en alguns districtes hi ha més gent de la que hi havia.

També hem de comptar amb els organismes autònoms, que funcionen com una empresa i, per tant, també tenen el seu procés, sobretot d'estandardització. Per exemple, Hisenda, que era un monstre, jo no sé quanta gent hi havia allà, però era un monstre i no hi havia qui s'aclarís allà. Si, a més a més, intervien determinats cossos nacionals de l'Estat i coses d'aquestes, cadascú amb les seves manies, allò no hi havia qui ho entengués. El que vam fer, doncs, va ser dir: «Anem a veure què ve a fer una persona a Hisenda», i vam començar a estandarditzar casos, i en total n'hi havia 35. Aquests 35 són arborescents, és a dir, un senyor resulta que pagava uns impostos, doncs d'aquí en surten uns casos, però l'arbre de decisió ja surt a la pantalla. Doncs vam estandarditzar això, i vam passar d'unes 400 persones a un sistema d'atenció al públic molt modern. Jo dic que ara sembla una carnisseria, perquè vas i agafes el tiquet d'entrada, molt modern, molt bonic, i són 220, contra 400 i escaig que eren, i funcionen de meravella. Jo diria que de tot l'Ajuntament de Barcelona, si es ven alguna cosa, compreu Hisenda.

Altres instituts, per exemple, Urbanisme o Informàtica tenen el seu programa anual propi, els seus objectius anuals i, per tant, estan molt centrats. Aquests no varien les plantilles, són molt estàtics i funcionem per objectius i programes.

I, finalment, tenim empreses on el sistema és a l'inrevés. Com funciona l'empresa? Mitjançant el compte d'explotació. El gerent té un compte d'explotació, allà podem veure com li han anat els números. Tenim el control d'una gerència delegada d'economia, que va vigilant. Tenim els comptes integrats, és a dir la comptabilitat de cada empresa i de cada institut funciona en temps real, tota agrupada, consolidada. Per tant, tenim un seguiment molt proper. I si això és poc, tenen un Consell d'Administració que els posa a ratlla. És clar, aquí és més fàcil, si el gerent no funciona, se'n busca un altre. Això és més ràpid i més eficaç.

Com poden veure, quin és el model adequat per ajustar les plantilles a les necessitats de la casa? Jo els en diria moltes: sentit comú, posar-nos tots a treballar en el tema i sempre amb els sindicats molt a prop. D'esquena als

QUADRE 7

DISTRIBUCIÓ DE LA PLANTILLA DE PERSONAL DE L'AJUNTAMENT DE BARCELONA												
PERSONAL	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998 fins abril
Sectors	12.955	11.526	11.302	10.320	9.932	8.664	7.606	6.160	5.198	5.441	5.080	5.052
Districtes	669	963	1.118	2.172	2.291	2.284	2.217	2.223	2.136	2.120	2.113	2.098
OOAA i Institus	1.420	1.472	1.747	2.059	2.092	2.395	2.394	3.608	3.481	3.835	3.999	4.049
Empreses municipals	1.367	1.612	1.649	1.622	1.602	1.693	1.607	1.409	1.303	1.336	1.368	1.358
TOTALS	16.411	15.573	15.816	16.173	15.917	15.036	13.824	13.400	12.118	12.732	12.560	12.557

sindicats no hauríem pogut avançar. No els hem tingut en contra, a vegades ens han anat una mica en contra, però ells entenen el procés i, per tant, hi participen, eviten que hi hagi extrems, i jo crec que ens ha funcionat força bé. Al quadre 7 es veu com ha anat evolucionant la plantilla, per sectors de l'Ajuntament, quins han pujat, quins han baixat. El que sí que és important és que el conjunt ha anat baixant –jo diria– d'una manera molt considerable. I això, a l'informe últim que m'han fet els del *rating*, cada any m'han dit que la política de personal havia estat molt bona, però aquest any és la primera vegada que ens donen un cop de cap, i em diuen que potser ens passem de dividir tantes coses, que a veure si al final nosaltres ens farem un embolic amb tant districte, tanta empresa i tant organisme autònom. O sigui que ara m'estic preparant la lliçó per dir-los que no, que ho fem molt bé. Però és veritat, a vegades tens una temptació d'anar separant, que per sort a mi no m'espanta per allò que us deia, perquè la comptabilitat la tinc totalment integrada i, per tant, quan jo reviso el control de gestió, el reviso sempre del global.

Tot el que hem anat fent ha estat obra de diferents equips, els de finançament, els de control de les empreses, els de recursos humans, els d'organització, que són tots ells departaments molt comparables als d'una empresa, i que han treballat coordinats i tenim també el departament d'informàtica que ha estat clau en tot el procés.

Mirin, només a Informàtica el salt és tan gran que sembla impossible que tot això pugui canviar tan ràpidament. El que també vol dir que si darrere no hagués tingut uns equips de formació molt forts, no hauria estat possible. Per exemple, abans parlava de districtes i llicències. Quan ja tens el programa de llicències, has d'agafar el d'organització per anar cobrint els llocs nous, perquè no seran els mateixos llocs vells, has de repassar tot el treball i totes les lleis. M'explico, has d'agafar un personal, una part del

QUADRE 8



que existia i una part nova, i has de fer una gran reconversió. Evidentment, en la seva matèria no és tan complicat com em podria semblar, perquè d'això segur que jo no me'n surto, però necessitem moltes hores de formació, i entremig d'aquestes hores de formació, fem com la Coca-Cola, que va donant missatges d'empresa, socialitzant el personal en uns determinats valors d'ajuntament i de servei.

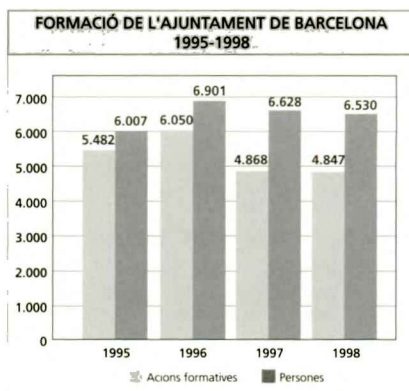
Doncs això –senyors– és el que fan els departaments d'organització, relacions laborals, formació i control. Treballen en tasques de racionalització, d'informació, d'estandardització, de professionalització i auditories de recursos humans, aquelles que us comentava que periòdicament es van revisant. Jo diria que aquest departament és el Departament de Personal típic de qualsevol empresa i suposo que de qualsevol entitat.

Un tema bàsic, que hem fet servir per ajudar-nos a reduir les plantilles, han estat les jubilacions voluntàries. Com poden veure al quadre 8 baixa per jubilacions, veuen que any rere any hem anat impulsant i hem arribat a 1.321. En aquests casos, és clar, el que és important és que són gent gran i que en la majoria no es substitueixen.

Què fem, a més a més? És clar, quan ens anem ficant a cada àrea, en cada servei, hem de fer aquí una borsa de gestió. Què vol dir això? Que hi ha molta gent que s'ha de reubicar, i aquí hem d'anar molt en compte, i per sort hem tingut un èxit sensacional, perquè seria lògic que el treballador no se sentís còmode en enviar-lo a un lloc d'aquests. Per tant, ha de ser un lloc d'on en surti molt gratificat, i aconseguir això no és una tasca fàcil.

Per sort, ha estat portat per gent molt, molt intel·ligent, i fixin-se que han passat 480 persones, uns han après informàtica, els altres han après una altra cosa, és a dir, cadascú s'ha anat reubicant, i moltes d'aquestes persones han anat a un altre centre, a un altre lloc, on hi estan còmodes i els seus caps també estan contents. Per tant, la borsa de gestió era una peça clau.

QUADRE 9



Això, ja són instruments. La conseqüència és que hi ha un moviment cap amunt que és semblant al principi d'Arquímedes, i és que a mesura que anem treballant ens van pujant les categories altes i van baixant les baixes. És un element que els sindicats han sabut jugar molt positivament, en veure que hi havia una promoció interna que de l'altra manera no hagués existit. Fixin-se en els resultats i veuran que és realment força espectacular.

Una altra cosa que he comentat és la formació. Com poden veure al quadre 9, les accions formatives i les persones que han passat per allà són aproximadament 6.000 cada any. És igual, uns només aprendran anglès i d'altres el que sigui, però en conjunt la formació és una cosa que es mou constantment i en la qual estem molt interessats.

Un tema que hem d'afegir aquí és que en la formació donem entrada, també, als treballadors d'aquestes empreses i als organismes autònoms que formen part del conjunt. I després, tot aquest tema de promoció interna, concursos, o oferta pública, etc, també ha anat movent una mica la plantilla. Tal vegada són quantitats humils, però si vas baixant la plantilla no pots tenir grans ofertes públiques d'ocupació.

Per acabar, el missatge que vull donar és que malgrat el títol de la sessió nosaltres no fem *política de plantilla*, sinó política de gestió entenent que es tracta d'un tot, del qual la gestió de recursos humans és una part, important, però una part.

Moltes gràcies.

Juan Velarde Fuertes*

Recuerdos del profesor Marull

"Pero, doctor Velarde, ¿es posible que no haya leído ningún poema en catalán de Maragall? Es preciso, es urgente, que lo enmiende. De otro modo no podrá ser ni un buen catedrático de la Universidad de Barcelona, ni podrá decir que ha captado el espíritu de Cataluña". Casi nada más llegar a Barcelona, con mi cátedra recién ganada a finales de 1960, eso me comentaba mi joven ayudante de cátedra, el profesor Marull, en un saloncito del Colegio Mayor San Jorge, donde yo residí algún tiempo.

Tengo que estar muy agradecido por este consejo a Marull, aunque ahora sólo le pueda señalar a los amigos comunes. Recuerdo que unos días después fui a visitar a mi viejo amigo y compañero de curso en el Instituto Ramiro de Maeztu, José María Valverde que era catedrático de estética de la Universidad de Barcelona. En aquella visita recuerdo que éste me aclaró perfectamente -y su juicio me sirve hasta ahora mismo- quién era Jordi Pujol, para el que una serie de pintadas pedían la libertad; me desconcertó -aunque sólo parcialmente, porque bien conocíamos todos sus amigos sus apasionamientos políticos, que sólo eran pasajeros-, porque se declaró castrista, me divertí lo que me contó de una clase, o conferencia, a la que había asistido Franco y el mensaje que él había lanzado allí, previo al famoso de "Sine Ethica, nulla Aestetica; así que apaga y vámonos". Finalmente, al relatarle lo que me había dicho Marull, me miró asombrado : -"¿Pero, es que no has leído La vaca cega ?", y ante la mirada risueña de su mujer, Pilar Gefaell, me dio el poema, mientras continuaba: -"Cuida a ese profesor, porque pocos tienen esa sensibilidad". Sólo por eso, Marull se hubiese convertido, para mi, en uno de mis acreedores preferentes.

Yo había conocido a Marull a través del director de ese Colegio Mayor, Pitu Farré. Marull había sido un colegial muy distinguido. Gracias a él, mi pequeño equipo en la cátedra de Barcelona fue realmente de lujo, porque a quien tuve simultáneamente de profesor adjunto fue nada menos que a Ramon Trias Fargas. Pronto se unieron a nosotros dos jóvenes y brillantes compañeros de Marull, Tarrida y Muntané.

Los cinco nos arreglamos para dar un sesgo diferente al que hasta entonces había tenido la asignatura de estructura económica. Yo siempre había trabajado la economía española, pero José María Berini, que por una

* catedràtic emèrit d'economia aplicada de la Universidad Complutense, conseller del Tribunal de Comptes i acadèmic de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas

pintoresca carambola administrativa, se había convertido en catedrático de la asignatura, se negó a pensar en rotaciones o cosas parecidas. Gracias a eso me divertí -nos divertimos mucho los cinco- montando una forma original de explicar la economía mundial. Para las prácticas de un grupo especialmente selecto, decidimos que sería estupendo montar la Contabilidad Nacional de Andorra. Hubo incluso entusiasmo en el Principado -nuestro enlace era Antoni Aristot, director adjunto de la Banca Mora- y en los alumnos. Las magnitudes monetarias eran muy pequeñas. Según el documento Exercici 1960. Pressupost el total de los ingresos de los Valles de Andorra había sido en 1960 de 23,8 millones de pesetas, y los gastos, alcanzaban los 22,2 millones, con un superávit de 1,6 millones. Se pusieron las primeras piedras y todo se vino al suelo por estas tensiones que surgen en los claustros, que yo siempre empeoré, llevado de mi orgullo que, más de una vez, se mezcla con soberbia. Pero allí quedaba, de jóvenes licenciados y de excelente alumnos, un grupo excelente, en el que recuerdo al profesor Ortí -al que di un susto tremendo, porque andaba en actividades políticas clandestinas, y se me ocurrió para una cita en Andorra, enviarle un telegrama una madrugada- y al profesor Argandoña.

Con Marull desarrollé un curso de economía soviética, que entonces era cosa casi provocativa, y él y Trias Fargas desarrollaron lecciones concretas del programa.

La vida económica industrial de Barcelona nos llevó a trabajar, dentro de un curioso asesoramiento, con el gremio de la Confección, que capitaneaba el señor Salmurri. Él nos hizo entrar en contacto con un brillante profesor de economía de la empresa, Antoni Serra Ramoneda, que enlazó a las mil maravillas con todos nosotros. Trias Fargas quedaba aparte en esto, porque caminaba por las aguas más profundas del Banco Urquijo, de la Editorial Labor, y de la Unión Española de Explosivos. Esta actividad nos abrió, en muchos sentidos -el material y el espiritual, que era el más difícil de captar- el Fomento del Trabajo Nacional.

El poder adentrarnos en un sector concreto, tan lleno de problemas y de tanta tradición como el de la confección, a mi me resultó apasionante. Marull me comentaba enlaces, anécdotas, noticias de empresarios concretos, de pueblos afectados. Muy catalán, aunque nada de campanario -y creo que nos entendemos todos-, fue, con Trias, Fabián Estapé y en algún grado con un joven delegado de los estudiantes de la facultad, Ernest Lluch, uno de los que me hizo admirar el noucentisme, me impulsó a leer de otro modo a Cambó, me llevó a captar matices de mosén Cinto y, sobre todo, y vuelvo más atrás, me hizo que percibiese la importancia de Maragall. Recuerdo que cuando me nombraron en 1973 secretario general técnico del Ministerio de Educación, tenía en una mesa

un dibujo precioso con el perfil, contemplándose mutuamente, de Unamuno y Maragall. También me acuerdo el día que Marull me llevó a ver el templo de la Sagrada Familia.

A mi me pareció que Marull tenía ante sí un porvenir espléndido, y que era necesario que pasase por Madrid. En el fondo yo creía -y quizá siga creyendo- en aquel consejo que Enric Prat de la Riba daba a muchos de sus amigos : "Sols vivint a Madrid es pot governar Espanya; els catalans us respectaran molt més si us tenen lluny que si us tenen a prop". Al ganar en 1963 la cátedra de Madrid, que me permitía explicar, ¡al fin! economía española, porque a José Luis Sampedro lo que le apetecía era dar cursos de Introducción a la estructura económica, y de economía internacional, y al ser simultáneamente vicesecretario de estudios, es decir, jefe del servicio de estudios, del Ministerio de Trabajo, le propuse a Marull, recién casado, que se viniese conmigo a Madrid, a la universidad y a la vicesecretaría de estudios, donde estaban, entre otros, Santiago Roldán, el economista del Estado Rafael de Cossio, Emilio de la Fuente y José María Maravall.

Poco a poco ambos grupos se ampliaron y enriquecieron mutuamente. Marull pasó a trabajar muy directamente con esa espléndida elaboradora de estadísticas laborales que era María Luisa Ardura, en la confección de una Contabilidad Nacional de la Seguridad Social española, que tenía como punto de apoyo un libro muy interesante del hacendista Alan T. Peacock.

Vivía el matrimonio Marull cerca de mi casa, en la calle del Pez Volador. Todo parecía ir muy bien, pero un día se me presentó en mi domicilio: - "Quiero ser muy franco contigo. Echo muchísimo de menos a Barcelona, a mis amigos, a mi ambiente; si quieres, echo de menos a Cataluña". Lo comprendía instantáneamente, y no puse el menor inconveniente para que retornase a sus lares. Recuerdo que hubo un sentimiento general de pena -y también de comprensión admirativa- en el ámbito de la universidad y muy especialmente en el Ministerio de Trabajo. Muchos años después, aún me decía María Luisa Ardura, cuando necesitábamos ampliar nuestros funcionarios: -"Y no sería posible recuperar a Marull ?" No, no era posible.

Hubo un momento en que volvimos Serra Ramoneda y yo a pensar en él. Fernández Sordo nos llamó a ambos para confiarnos, de modo reservado, que pensaba transformar la Prensa del Movimiento en una Sociedad Anónima Laboral, una figura jurídica que yo había conseguido, desde el Ministerio de Trabajo, que crease aquella mente impar en el campo del Derecho, que fue Alfonso García Valdecasas. Tuvimos algunas reuniones, recogimos algún material, la idea era factible, y muy ciego había que estar para no percibir que la inexorable evolución política que se avecinaba iba a exigir la desaparición de la entidad. ¿ No cabía pensar en que la sucediese algo original, como había acontecido en Francia después de la liberación

con Combat, con Le Monde, pero con otras dimensiones, porque las circunstancias no eran las mismas?

Era intentar una colosal novedad política y en materia de información. Todo, como sucede casi siempre en las tareas originales, de apertura y de futuro, quedó en nada. Si hubiera seguido adelante, Serra y yo habíamos pensado en que se necesitaba la ayuda de Marull.

A partir de ahí, por amigos comunes, sabía de sus progresos, de sus puestos, de su seriedad, de algún problema familiar. Después de un largo silencio y, de pronto, en mi lectura semanal del artículo de Fabián Estapé en La Vanguardia, conocí la noticia de su muerte. Guillem Sanchez me lo ampliaría.

Ahora desempeño, con estos recuerdos de viejo economista, de profesor que se encamina hacia la última vuelta del camino, un papel que me parece importante. Escribió de sí Cambó : "No faré la relació de les meves virtuts i qualitats. Preferiria que la fessin els qui més a prop han estat de mi.....Estic segur que.....cap podria assenyalar una incorrecció, una baixesa, una deslleialtat, una manca de caritat, un rancor." Pues de esas virtudes tengo que levantar acta cuando recuerdo aquellos lejanos, azules, ilusionantes días de Barcelona, cuando me encontraba a Marull en la Estación de Francia y me aconsejaba sobre el mejor modo de que saliese adelante, para suceder al Dr. Polo, nuestra candidatura de Estapé como decano de la Facultad, y lo planteaba todo siempre con una sonrisa, con aire divertido y añadía : "Ya he localizado, doctor Velarde, ese artículo que me señaló el otro día de Jaszi."

Societat Catalana d'Economia. Annex a l'Anuari, volum 16
Record de Josep Marull Gou

Edició a càrrec de Josep C. Vergés

Temari

Record del soci refundador

Josep Jané Solà, president de la Societat Catalana d'Economia

Fabià Estapé, catedràtic emèrit de política econòmica i exrector de la Universitat de Barcelona, i professor convidat de la Universitat Pompeu Fabra

Antoni Serra Ramoneda, catedràtic d'economia de l'empresa i exrector de la Universitat Autònoma de Barcelona, i vicepresident de l'Institut d'Estudis Catalans

Enric Masó, expresident de Tabasa i exalcalde de Barcelona

Manuel Castellet, president de l'Institut d'Estudis Catalans

Joan Clos, alcalde de Barcelona

Les administracions públiques locals davant del 2000,
per Josep Marull

Recuerdos del profesor Marull,
per Juan Velarde Fuertes

amb el patrocini de

Ajuntament  **de Barcelona**