



# PASSANT COMPTES

MEMÒRIES D'UN ECONOMISTA AL SERVEI  
DE LES INSTITUCIONS

**Andreu Morillas**

*Pròleg de Josep M. Bricall*

**TESTIMONIS**  
LLEGAT PASQUAL MARAGALL

## Índex

<b>PRÒLEG</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓ. 12 de novembre de 2016</b> .....	<b>7</b>
<b>2. AL PARLAMENT DE CATALUNYA 2000-2003</b> .....	<b>9</b>
<b>3. LA TRANSICIÓ AL GOVERN</b> .....	<b>23</b>
<b>4. L'ENTRADA AL PALAU</b> .....	<b>28</b>
<b>5. AL GOVERN DE LA GENERALITAT 2004-2010</b> .....	<b>31</b>
5.1. La formació de l'equip .....	31
5.2 Política Financera i Defensa de la Competència.....	35
5.3 Anàlisi i Política Econòmica .....	41
5.4. La Promoció Econòmica i uns quants projectes.....	45
5.5 L'Institut Català de Finances i les seves participades.....	51
5.6 El Centre d'Estudis d'Opinió, CEO .....	66
5.7 L'IDESCAT .....	68
5.8 L'Energia.....	70
<b>6. ALGUNS PROJECTES SINGULARS</b> .....	<b>85</b>
6.1 L'Acord Estratègic 2005-2007.....	85
6.2 El segon Acord Estratègic 2008-2011 .....	90
6.3 El Fons per a la Mediterrània .....	96
6.4 La Fira de Barcelona i Fira 2000 .....	99
6.5 IVÀLUA .....	103
6.6 Las Vegas a Barcelona .....	105
6.7 Spanair.....	108
<b>7. RETORN AL PASSAT. EI CERCLE D'ECONOMIA</b> .....	<b>112</b>
<b>8. A LA GENERALITAT PROVISIONAL. POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES</b> .....	<b>121</b>
<b>9. INDÚSTRIA I ENERGIA</b> .....	<b>125</b>
<b>10. EL PRIMER PAS PER ECONOMIA I FINANCES</b> .....	<b>132</b>
<b>11. LA UNIVERSITAT DE BARCELONA</b> .....	<b>140</b>
<b>12. LA UNIVERSITAT RAMON LLULL</b> .....	<b>147</b>
<b>13. EL COL·LEGI D'ECONOMISTES</b> .....	<b>158</b>
<b>14. LA SINDICATURA DE COMPTES. FINAL DE TRAJECTE</b> .....	<b>172</b>
<b>EPÍLEG</b> .....	<b>178</b>
<b>ANNEXOS</b> .....	<b>179</b>
Annex 1. Notes de context polític.....	179
Annex 2. Activitat del Govern Alternatiu.....	189
Annex 3. Projecte Spanair.....	194
<b>ABREVIACIONS</b> .....	<b>202</b>

*Esos hombres persiguen el deseo y alcanzan la vacuidad.*

*Has obrado un acto en el mundo, y como la piedra arrojada a un charco, las consecuencias de ese acto nos salpican y desconocemos su verdadero alcance.*

Rudyard Kipling: Kim. 1901

Per a la Mercè i el Pol

## PRÒLEG

A començaments dels anys setanta del segle passat, corria per Cuba un acudit relatiu a la llavors famosa campanya de la “zafra de los diez millones” de 1970 que havia engegat aquell govern. Contava que, en una zona profunda d’aquell país, s’havia convocat una assemblea de camperols amb l’objectiu de debatre un ordre del dia on hi figuraven dos únics punts. El primer havia de dedicar-se a tractar els problemes tècnics que plantejava l’ús de la maquinària de tall en aquella col·lectivitat; després, en un segon punt, l’assemblea havia d’abordar el tema de la transició al socialisme. Al poc de discutir l’enujós primer punt –d’alambinada solució– l’assemblea va decidir ajornar-lo per a més endavant i abordar immediatament la transició al socialisme.

La memòria d’aquesta historieta palesa que les societats amb una societat civil fràgil –o tal vegada agonitzant– solen mostrar una mandrosa predisposició a envestir qüestions que es presenten complicades i poc agràides a causa de la reflexió que imposen i de la preparació que exigeix el coneixement dels procediments ineludibles per tractar-les acuradament. En canvi quan l’entusiasme i l’adhesió substitueixen l’enuig de l’anàlisi pacient, s’aplana el camí cap fórmules que reafirmen conviccions predeterminades o que alimenten una posició fonamentada en una càrrega important d’improvisació.

No deixa ser irresponsable arraconar els problemes sorgits en el complex funcionament de les actuals societats, tot confiant que sempre hi haurà un dia per atiar-los sense càlcul dels interessos reportats. Encarar aquests problemes imposa una discussió sense prejudicis, un tractament professional i la disponibilitat d’encomanar-los a servidors públics prou ensinistrats. No hi ha altra escapatòria si hom pretén bastir consistentment i sòlidament les estructures públiques que defineixen les societats: a través d’estrats successius sedimentats pel temps es conforma el capital apte per encarrilar nous reptes i enfocar correctament nous assumptes.

Algú pot considerar que això duu fatalment a la rutina. No ho crec. La societat s’afaiçona mitjançant rutines curosament elaborades, debatudes en els òrgan polítics, establertes jurídicament i assegurades per funcionaris capaços i honestos.

M’ha cridat l’atenció un fragment del text que Andreu Morillas ens presenta. Quan l’autor descriu el seu pas per la secretaria del Govern Alternatiu, es refereix a la insistència de Maragall per l’establiment de rutines. Cito el fragment: “Maragall insistia en què calia crear “rutines” i entre Josep M. Vallès i la Secretaria del Govern Alternatiu les vam estructurar”.

M’ha cridat l’atenció i n’he tingut una satisfacció. Quan em va correspondre administrar institucions de caràcter públic, vaig entendre que havia d’advocar per crear una rutina, uns canals previsibles i previstos on tothom sabés a que atènyer-se per assegurar l’estabilitat del sistema o dotar-lo de continuïtat. Però la creació de la rutina és només una part de la qüestió, l’altre ha de ser estar atents a la innovació, a canviar, a introduir reformes i a variar objectius: això no s’obté per una ciència innata, sinó per la pràctica d’obrir les finestres i mirar cap fora, assumint el risc d’haver-se equivocat en la ventilació i llavors, naturalment, dimitir si cal.

Però la tasca del servidor públic no es limita a intervencions merament d'ordre tècnic. La seva participació ho és també en l'establiment de les normes que han de regular la vida social o fins i tot en la captació de les tendències que semblen albirar-se o intuir-se en el món en que vivim. Tot plegat fa de la funció pública un element bàsic de qualsevol administració. Penso que aconseguir una administració preparada i funcional constitueix la mateixa essència del que són els estats moderns en tots els seus nivells territorials.

Una persona que Andreu Morillas va tractar especialment a la Universitat de Barcelona on exercia el càrrec de president del seu Consell Social, Josep Maria Puig Salellas, es va referir fa uns pocs anys (*Catalunya: la penúltima cruïlla*) a aquest aspecte fonamental de la vida pública perquè "la perspectiva política no ho és tot i en canvi a l'hora de governar... és fonamental l'organització de tot un sistema administratiu de de baix i, això, sota criteris només tècnics, especialment a l'hora de fer la selecció de personal". Adduïa l'exemple del que foren els advocats de l'Estat com un cos de prestigi històric "que, amb la seva competència, fonamentada en un procés de selecció objectiu i exigent, amb una organització coordinada, projectada sobre els ministeris i els grans organismes de l'Estat, garanteix un funcionament adequat, en l'aspecte jurídic, naturalment".

En definitiva, el propòsit de bastir estructures públiques marginant aquesta qüestió i descuidant la consegüent preocupació per la formació dels alts funcionaris equival a "representar Hamlet sense el príncep de Dinamarca". Aquesta expressió prové d'un fet esdevingut el setembre de 1775 en un poblet anglès on s'havia de representar Hamlet. Sembla que el membre d'una companyia teatral a qui se li havia encomanat precisament el rol de Hamlet va fugir amb la filla de l'hostaler poc abans de la representació. L'empresari va haver d'anunciar al públic que a causa de circumstàncies imprevistes, per aquella nit, es prescindiria del paper d'Hamlet en la producció d'aquesta obra de Shakespeare.

\*\*\* \*\*

No ha estat freqüent a Catalunya redactar unes memòries que reflecteixen l'activitat desenvolupada en l'exercici de la funció pública. Una raó trivial és el poc temps que Catalunya ha disposat de govern –i del temps que tot disposant-lo, s'ha decidit a exercir-lo. Però un altre motiu és la preferència local per estendre's en fantasies abstractes sobre el nostre futur i sobre la transició a allò que sigui, sobretot si no està a l'abast de la ma. En canvi, el que la història s'ha entossudit en ensenyar-nos és l'elevat rendiment de prendre posicions realistes i possibles que permetin alleujar la vida del personal. Res n'ha quedat d'admirables i generoses teories propugnades el segle passat sobre com canviar la societat per a fer-la més justa; per contra, la pacient construcció de l'estat de benestar els anys que seguiren la segona guerra ha resultat una realització molt positiva de la que n'han gaudit els ciutadans amb resultats més que satisfactoris.

Crec que aquest és l'ensenyament que sol desprendre's de textos com el que ha escrit Andreu Morillas.

L'autor ens mostra –no sense ironia- com es van encarar problemes que sorgiren durant aquells anys i com es va preparar la seva teràpia en la cuina de l'administració, amb les tensions que això havia de comportar. Detenir-se en un procés de presa de decisions il·lustra sobre la dedicació i l'esforç de molts i de la imbricació de les aportacions tècniques, de les complexitats jurídiques i dels punts de vista ideològics que constitueixen l'entramat d'una funció pública degudament entrenada per respondre als problemes dels ciutadans. Però també posa de relleu la patrimonialització que alguns en fan de l'Administració i la manipulació de les oposicions a certs projectes per encendre conflictes de partit. L'autor s'estén en temes que li van interessar especialment –com l'assumpte de l'energia – i en afers que en un moment determinat van omplir les planes dels diaris i els comentaris dels mitjans de comunicació, - com els fràgils equilibris de grans empreses, o els desastres provocats per la naturalesa o els descuits públics. N'hi ha prou en consultar l'índex aper adonar-se de l'interès dels punts que s'hi tracten.

Si se'm permet, demanaria que els lectors ens apliquéssim a transformar la descripció dels fets en una anàlisi rigorosa del que va passar i perquè va passar. Crec que és el remei més aconsellable per guarir una societat civil malalta.

L'atmosfera que envolta els afanys de l'Administració del període que ens relata Morillas sembla mostrar una clara preocupació pel futur de l'economia catalana, menys delerosa de proclames hipòcrites i més atenta al descabdellament de l'economia global.

Andreu Morillas és economista. La seva activitat professional l'ha centrat sobre tot i majoritàriament en el servei públic. Al govern de la Generalitat ben aviat, des de la seva incorporació al Departament de Política Territorial i Obres Públiques durant el mandat del president Tarradellas, fins 1989. Després d'una etapa consagrada a l'administració i govern de les universitats, es va incorporar l'any 2000 de nou a les institucions de la Generalitat, primer col·laborant amb el president Maragall quan aquest va exercir de cap de l'oposició en el Parlament de Catalunya, amb les funcions de secretari del Govern Alternatiu. Quatre anys després va ser nomenat Secretari de Promoció Econòmica i posteriorment Secretari d'Economia al Departament d'Economia i Finances. Aquesta és l'etapa (2000-2010) a la que hi dedica la major part del llibre i segurament és la que pot interessar més al lector. Conclou l'itinerari públic amb el seu nomenament com a membre de la Sindicatura de Comptes fins a la seva jubilació.

Per això, malgrat la seva participació en el govern i administració de les universitats o en el Col·legi d'Economistes -del que en va ser degà- ell mateix reconeix que “he dedicat tota la vida al món institucional, i de forma majoritària, a la Generalitat”.

\*\*\* \*\*

Durant quatre anys vàrem treballar junts l'Andreu i jo al Rectorat de la Universitat de Barcelona , amb un equip d'acadèmics i de tècnics cridats llavors a la Universitat per afirmar el seu caràcter de servei col·lectiu. Això em permet confirmar el que ell mateix diu del seu sistema de treball que descriu sintèticament i amb precisió: “Crec que

prendre's les coses amb calma, entomar els temes poc a poc, sense decisions precipitades o poc informades i, sobre tot, construir un equip sense urgències, ni amiguismes ni pressions, cercant entre els més adients, va ser el que calia fer. Valia la pena treballar algunes setmanes a precari, abans que actuar amb poc rigor". En un altre lloc completa el seu sistema de treball: "Com he dit al principi, era qüestió de formar un bon equip. Sempre he considerat que els col·laboradors han de ser millors que un mateix. I així ho vaig plantejar; així i delegant molt, tot i controlant la marxa de les coses. En algun cas no ho vaig acomplir i vaig delegar tant, que quasi ni m'assabentava".

La fidelitat a les estructures establertes o aquelles que un mateix estableix per reformar-les, el control del propi temps i la contenció de genialitats solen ser una garantia per al servei seguit, continuat i eficient per als administrats.

Aquesta dedicació a la Generalitat no ha estat per a ell una ocupació més o el mer exercici d'una activitat professional per la que havia rebut l'adequada preparació, sinó que ha suposat una implicació al servei d'una certa idea de Catalunya. Forçosament aquesta actitud seva havia de quedar afectada personalment pels avatars que ha passat aquesta Institució i pel que aquests avatars suposen per al futur de Catalunya. Per això explica el motiu que va posar un punt final a aquesta activitat. Escriu: " M'era i m'és difícil conviure amb els despropòsits dels que ens governen. La Sindicatura es pot mantenir bastant al marge, però m'angunieja la manipulació i destrossa que s'està fent a les Institucions. I la Sindicatura no deixa de ser una institució estatutària dependent del Parlament".

Per això el seu escrit no és únicament un relat de la seva activitat sinó que també hi aboca el que percep del que ha passat aquests darrers temps a Catalunya al que dedica uns interessants comentaris i reflexions en forma d'annex. S'escriu sobre un passat que s'ha viscut, observat des del present que ens pertorba i ens puny.

Josep M. Bricall  
Juny 2019

## 1. INTRODUCCIÓ. 12 de novembre de 2016

Escolto Leonard Cohen. Ha mort aquesta setmana. Melancolia. Van marxant els referents. Començo a escriure: unes memòries, records, un dietari? Tot això. Sense un pla massa precís, amb un cert ordre, per anar reordenant després.

La Mercè, la meva dona, m'anima: escriu, que has vist moltes coses i te n'oblidaràs... Potser té raó. Començo.

Potser seria un bon sistema triar alguns troncs o parts centrals i substancials de la meva vida professional (de la personal potser sortirà alguna pinzellada, sento una mica de vergonya...), i a partir d'aquests troncs, com si de branques o d'arrels es tractés, anar descobrint altres episodis o moments, per endinsar-me després.

Tota la meva vida professional l'he dedicada a les institucions, principalment públiques, però també privades. Una societat avançada es caracteritza per la qualitat de les seves institucions i pel respecte cap a elles que manifesten la societat i els seus dirigents. No vivim, en aquest sentit, el millor moment a Catalunya. No només es posen en qüestió les institucions catalanes, sinó que es mal governen i es menystenen per aquells que diuen defensar-les.

El meu trànsit per la Generalitat de Catalunya ha marcat la major part de la meva vida professional. La meva primera feina va ser al Cercle d'Economia, entre 1974 i 1978. Del Cercle vaig passar a la Generalitat pre-estatutària del president Tarradellas, al Departament de Política Territorial i Obres Públiques, entre 1978 i 1980. A continuació, i ja en la Generalitat estatutària, quatre anys al Departament d'Indústria i Energia i quatre anys més a Economia i Finances, fins que vaig deixar la Generalitat el 1989 per incorporar-me al món de la gestió universitària. Primer cinc anys a la Universitat de Barcelona i després a la Universitat Ramon Llull, més de sis anys.

La meva segona etapa a l'Administració de la Generalitat, previ pas de tres anys, entre el 2000 i el 2003, pel Parlament de Catalunya, comença el 2004 novament a Economia i Finances, com a secretari d'Economia, i l'última etapa a partir del 2011 de quasi set anys fins a la jubilació, com a síndic de la Sindicatura de Comptes. Si sumem, surten vint-i-vuit anys a diversos àmbits de la Generalitat, onze a les universitats i quatre al Cercle d'Economia; quaranta-tres anys de vida professional a diverses institucions del país.

Aquests escrits, pel temps en que estan redactats destil·len una certa amargor o tristesa. No tenen la pretensió de fer un balanç o una anàlisi. Tant sols són records, recopilats per a mi mateix. Per escriure, abans que les oblidi del tot, algunes de les experiències "viscudes", que considero significatives. No he resistit la temptació de fer algunes reflexions del que anava passant políticament mentre escrivia. He preferit no incorporar-les al text, per a no desviar-me dels temes centrals, i les he inclòs en el primer annex.

Soc conscient que, en basar-me principalment en els records, corro el risc de ser massa subjectiu, o de vegades inexacte. Em cenyo a la part que jo he viscut en



primera persona. Aquestes memòries o records tenen, per tant, un toc personal. Ho assumeixo. Som en bona part els nostres records, tal com els recordem i, per tant, en aflorar-los i posar-los per escrit també expliquem coses de nosaltres mateixos. He comptat amb alguna ajuda, quan he consultat alguna part amb algun antic col·laborador, o quan algunes persones que han accedit al primer esborrany m'han suggerit correccions o afegitons. També he tirat de papers antics i d'Internet, on es troben moltes referències útils per contextualitzar i no errar massa en la cronologia de les coses. A mesura que s'allunyen en el temps, potser els textos que he escrit esdevenen menys precisos en continguts rellevants o menys tècnics i sobresurten anècdotes més trivials, que formen part dels records. Tot ho he escrit amb bona intenció i espero que ningú s'ofengui.

Demano excuses també per alguna inexactitud que els potencials lectors pugin trobar en aquests textos. A vegades la memòria posa trampes. Demano excuses també a les persones que sense voler no he reflectit en aquestes quasi memòries, o de les que conservo la imatge però no el nom. No soc de les persones que conserven documents i carpetes ordenades dels llocs per on han passat. Acostumo a no endur-me quasi res de les feines on he estat. Algunes de les persones que surten en aquestes planes ja no estan entre nosaltres. En alguns casos, quan s'esqueia pel context, ho he reflectit, en altres casos no. Consti el meu record i homenatge per a totes elles.

I, finalment, estic agraït a totes les persones amb les que he tingut ocasió de col·laborar, que m'hagin suportat amb relatiu bon tarannà, tant les que depenien de mi com aquelles de les que jo depenia. Jo, en definitiva, m'ho he passat bé i n'he anat aprenent.

Dedico aquest treball, que m'ha resultat força agradable, a la meva esposa Mercè i al meu fill Pol.

*Andreu Morillas, Sant Cugat del Vallès i Colomers.  
Maig 2019*

## 2. AL PARLAMENT DE CATALUNYA 2000-2003

Potser la part central i més intensa i que més va influir fins al final la meua vida professional gira al voltant de Pasqual Maragall i Mira. No crec que fos un “mestre”. Ell simplement anava al davant, i el podies seguir o no, o el podies seguir i perdre't. Si volies treballar amb ell, l'havies de seguir i no perdre't.

El primer “contacte” amb un potencial contingut professional es va produir el 1989 o 1990 a l'estació de metro de Penitents, direcció Plaça Catalunya. Ell era Alcalde, i s'estava esperant el tren, discretament vigilat per dos “segurates”. Probablement em coneixia com a degà del Col·legi d'Economistes, i per què havíem organitzat alguna jornada o conferència amb ell i també quan era degà en Francesc Santacana, a banda de nomenar-lo col·legiat de mèrit.

Em va plantificar de sobte si volia anar a l'Ajuntament. A què fer? M'agradaria col·laborar, però... Al cap d'uns dies em va trucar Jordi Parpal, tinent d'alcalde d'Urbanisme i ens vam veure al seu despatx. Em va oferir la Gerència d'Urbanisme (potser perquè havíem treballat junts a la Conselleria de Política Territorial i Obres Públiques deu anys abans). Després de rumiar-ho no em vaig veure capaç. Vaig fer bé. És una àrea complexa i que requereix uns coneixements i una experiència en el tema que jo no tenia. De vegades cal ser una mica modest o humil i dir que no. Segur que el que hi va anar ho va fer millor.

Uns deu anys més tard, en Josep M. Vallès em va venir a veure al meu despatx de la Universitat Ramon Llull (URL) per explicar-me una proposta que jo poc esperava: col·laborar amb l'equip de Pasqual Maragall al Parlament de Catalunya. Crec que seria a finals d'estiu del 2000.

Després de guanyar Maragall les eleccions del 1999 en vots però no en escons, Pujol va tornar a ser President de la Generalitat, en un mandat clarament sobrer, i Maragall cap de l'oposició,

Vam quedar amb Maragall a dinar al Parlament i em va dir que volia reforçar i preparar la política d'oposició, dotar-la de més consistència, per tornar a guanyar les properes eleccions i governar Catalunya. Era una proposició temptadora, amb el seu risc. Jo estava prou bé i consolidat a la Universitat Ramon Llull, però, amb quasi 50 anys, no era una ocasió d'arriscar i intentar protagonitzar (en una segona línia, és clar) un projecte pel país amb el qual simpatitzava?

Val a dir que entremig es va colar una altra oferta ben peculiar. L'amic Jordi Alberich va parlar bé de mi als dirigents d'Unió Democràtica, concretament a Josep Sánchez Llibre. En aquell moment estaven configurant el Departament de Governació i Relacions Institucionals, fet a mida per a Josep Antoni Durán Lleida, i necessitaven algun suport.

Em van oferir d'integrar-me a la Conselleria amb algun càrrec directiu poc precís. Ho vaig rumiar i els vaig dir que, en tot cas, acceptaria la Direcció de la Funció Pública. Ho vam parlar amb la secretària general, Àngels Barberà, vam fer algun esquema de

treball, però finalment va decaure. Mentrestant li ho havia comentat a Pasqual Maragall. S'ho va rumiar i em va dir: està bé, així ja tindrem una persona nostra en un lloc clau. Afortunadament no va reeixir. No crec que em convingués. Poc més tard, però, com explico tot seguit, vaig passar a dependre d'aquest Departament. El que són les coses.

Vaig dir que sí, doncs, a la proposta de Maragall, i cap a l'octubre del 2000 m'incorporava al Grup Parlamentari Socialistes-Ciutadans pel Canvi com a Secretari Tècnic de la Presidència del Grup.

Encara no havia pactat la sortida de la URL que em trobo convocat a una reunió al Parlament, seguida de roda de premsa en que Pasqual Maragall anuncia la creació del Govern Alternatiu al Govern de la Generalitat – a semblança del “*shadow cabinet*” britànic –, amb els seus consellers a l'ombra i el secretari del Govern, que era jo!

Òbviament, la notícia publicada (amb foto i tot) va crear una certa inquietud a la Lluïa i va accelerar la meua marxa.

Passava d'una feina certa, bastant estabilitzada i d'un cert prestigi, a una feina etèria, en un lloc de “realitat virtual” com és el Parlament, i amb futur incert.

De fet, malgrat que la direcció general de la URL era una bona feina, n'estava una mica cansat i un pèl empenyat, perquè les resistències d'alguns centres a aprofundir en la “federació” que havia de ser la URL començava a cansar-me. Va coincidir amb el rebuig o veto d'alguns patrons a integrar l'Escola Superior de Disseny Industrial de Sabadell (ESDI), el que em va decidir a canviar radicalment d'aires i submergir-me en la política, sense ser polític..., però mantenint la meua independència, que cal dir que el Partit dels Socialistes de Catalunya (PSC), del que sempre he estat a prop (de vegades costa) ho ha respectat i m'ho ha reconegut.

Així, cap a l'octubre del 2000 em vaig incorporar orgànicament com assessor del Grup Parlamentari Socialistes-Ciutadans pel Canvi<sup>1</sup>, i políticament com a secretari tècnic de la Presidència i secretari general del Govern Alternatiu de Pasqual Maragall. Aquesta figura d'assessor parlamentari es va idear per a fer-me lloc, i de fet la va acordar en Quim Nadal amb Josep Antoni Duran Lleida, conseller de Governació. Posteriorment la van adoptar la resta de Grups Parlamentaris. O sigui, que orgànicament jo tornava a ser funcionari, depenent de Governació, per fer d'assessor del principal Grup d'oposició al Govern del que orgànicament depenia. Una mica estrany, encara que a mi em va afavorir laboralment.

Els principis van ser molt de tempteig. No sols perquè m'havia d'habituar al nou medi, sin perquè, també, les condicions materials eren precàries.

El Grup Parlamentari, el segon més gran amb 52 diputats (CiU va assolir 56 escons amb uns 5.000 vots menys) amb prou feines tenia despatxos. El president disposava

---

<sup>1</sup> Moviment polític creat per Pasqual Maragall que agrupava sectors de l'esquerra catalanista i que es va presentar en coalició amb el PSC el 1999 i el 2003. Josep M. Vallès era el seu president.

d'un petit despatx i, en l'avantsala, Marta Grabulosa, la secretària, i la cap de premsa, Àngela Vinent, compartien espai. Els diputats estaven repartits en alguns espais útils a les golfes del Parlament.

Les primeres setmanes jo anava i venia de la Lull, procurant deixar allò endreçat. La incertesa de la nova feina es mostrava més incerta encara per la precarietat de les condicions de treball al Parlament, que havien afectat als parlamentaris del Grup durant quasi tot un any. I més essent un Grup tan nombrós. Al costat teníem els d'Iniciativa per Catalunya-Verds, que també es mostraven força actius.

Els vint anys anteriors, ningú s'havia preocupat massa d'aquestes condicions precàries. Caldria demanar per què. Però Maragall es va proposar canviar-les i fer treballar de valent el Grup Parlamentari. Fer-los fer de diputats actius i propositius, amb coneixement dels temes.

Maragall va trobar un aliat en el president del Parlament, Joan Rigol, i ben aviat es va dotar als diputats d'eines de treball: portàtils, mòbils i, sobretot, d'uns nous espais en una ala afegida (no massa legal, em sembla) amb despatxos suficients, compartits, amb lloc per als tècnics i un despatx digne per al President del Grup i un petitet per al Portaveu, Quim Nadal i un altre més petit encara pel president de CpC, Josep M. Vallès. Jo compartia un despatx amb la meva assistent tècnica, en l'ala de Presidència. Hi havia també un espai comú per l'*staff* de la secretaria del Grup, que comandava la Lurdes Griñó, secretària d'en Quim. Quan el vent era propici en l'ala socialista se sentien els esgarips de les feres del Zoo veí, i també la ferum.

Abans d'aquesta novetat, quan encara treballàvem en condicions precàries, una de les primeres feines va ser seleccionar un petit equip tècnic de suport al Grup. Es van presentar (no sé per quin procediment) uns quants tècnics joves, aspirants a les quatre o cinc places a proveir. Es van presentar amb els seus *curricula* davant d'una mena de tribunal on hi érem en Quim Nadal, Josep M. Vallès, també, a vegades, en Miquel Iceta (Portaveu adjunt) i jo. Fèiem una mica de por (o potser molta) a joves de 25-26 anys que aspiraven a una primera feina seriosa a temps complet.

Finalment vàrem seleccionar l'equip: Laura Brunet, Marcel Gabarró, Joan Mateu, i Sira Torrecillas. Aquest grup de tècnics es va afegir a la Montse Cléries, documentalista, i la Núria Pérez, suport de Martí Carnicer en desbrossar Pressupostos, que ja treballaven al Grup Parlamentari. Posteriorment es va incorporar un nou tècnic, en Pere Almeda substituint a Joan Mateu. L'equip es completava amb dos juristes sènior que assessoraven el Grup a temps parcial, l'Isidor García i l'Elvira Fernández, que ho va deixar al poc temps, sent substituïda per la Carmina Llumà. L'equip de premsa era potent, hi van passar Frederic Pahissa, Rosa Boladeras, substituïda per la Neus Tomás, quan ho va deixar en ser escollida alcaldessa de Corbera de Llobregat, i l'Àngela Vinent, aquesta depenent directament del president. Manel Fran que era el cap de premsa del partit, i Mei Uz desembarcaven sovint pel Parlament.

Pot semblar molta gent, i caldria afegir les secretàries del Grup i de suport a la Presidència<sup>2</sup>; però cinquanta-dos diputats treballant i la coordinació amb el partit donen força feina, i amb un Govern a l'ombra a bon rendiment, encara més.

Jo em vaig fixar en la Sira Torrecillas. No sé si tenia el currículum més brillant, però destacava per la seva il·lusionació i capacitat organitzativa. El que més necessitava per posar en marxa la Secretaria del Govern Alternatiu, una andròmina desconeguda que havíem d'imaginar i fer funcionar.

No cal dir l'escepticisme amb que va ser rebut per molts parlamentaris del Grup: un invent d'en Pasqual per fer soroll que ja s'anirà consumint. Sobretot era l'actitud d'algun veterà del PSC, dels més "aparell". Es van equivocar de mig a mig.

No només va durar tota la legislatura, sinó que va estructurar el treball del Grup, va produir un programa de treball que va ser en gran part el posterior programa de govern del Govern de la Generalitat i va fer del Grup Socialistes-CpC un grup actiu d'oposició i proposició, com mai.

El secret va ser treballar amb estructura i mètode. Amb la idea i l'impuls de Maragall, però amb la consistència que li va donar el president de Ciutadans pel Canvi, Josep M. Vallès, imposant calendaris, mètodes, ordres del dia... com si fóssim un Govern que adopta polítiques i fa decrets. Maragall insistia en què calia crear "rutines" i entre Josep M. Vallès i la Secretaria del Govern Alternatiu les vam estructurar. Els diputats més il·lusionats i actius eren els de CpC, però els altres majoritàriament van seguir.

Amb Josep M. Vallès ens havíem conegut quan ell era rector de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) i jo treballava amb el rector Josep M. Bricall a la Universitat de Barcelona (UB). Posteriorment em va proposar d'entrar a la Junta de Catalunya Segle XXI, una associació cívica impulsada per Pasqual Maragall i presidida per Vallès i vaig participar com a assessor de la ponència econòmica en la Convenció Cívica per a la Renovació de la Cultura Política, una reflexió col·lectiva que va convocar al més granat dels sectors progressistes de Catalunya sota els ideals d'un catalanisme obert, l'afirmació de les llibertats democràtiques i la reivindicació d'una societat solidària. Es va coeditar amb diverses editorials un llibre innovador per a la cultura política del país: *Catalunya Segle XXI, la Democràcia dels Ciutadans*, el maig del 1999. Crec que avui val la pena repassar les seves pàgines per veure allà on hem fallat. També vàrem coincidir tres anys, del 1999 al 2002, a la Junta Directiva del Cercle d'Economia quan el presidia Salvador Gabarró.

Tornant al Govern Alternatiu, tampoc pot estranyar que el Grup de CiU adoptés una postura foteta, de menyspreu, en l'estil que practicava aquesta formació respecte Maragall i que incrementaria després quan van passar del Govern de la Generalitat a l'oposició parlamentària.

---

<sup>2</sup> Pili, Rita, Anna, Marta i l'Àfrica, al Grup; la Gemma i la Montse, a l'oficina de Presidència, a més de la Mercè López i la Berta Medina a la seu de Nicaragua.

El Govern Alternatiu (GA) es va crear l'11 d'octubre del 2000 i es va estructurar pràcticament amb les mateixes conselleries que el Govern de la Generalitat<sup>3</sup>. Cada conselleria alternativa era l'ombra de la real i tenia la comesa de fer el seu seguiment, per fer una oposició rigorosa i per crear projectes i propostes alternatives que anessin bastint un programa per governar.

Cada Conselleria alternativa tenia un secretari general, que era un diputat o diputada i algun dels tècnics, assignats per matèries. També podia tenir algun conseller adjunt. Equips de tres o quatre persones, per fer d'ombra del Govern.

Pasqual Maragall s'havia proposat no tant de fer de líder de l'oposició, sinó de proper president, i així actuava. I malgrat l'escepticisme dels "veterans" i el menyspreu del Govern d'Artur Mas, es va aconseguir el propòsit del futur president.

Val a dir que la VI legislatura, aquests quatre anys, van ser sobers per al Govern de Convergència i Unió (CiU). Patien el desgast de 20 anys en el poder, i, sobretot, el cansament i l'avorriment. Mai un Govern havia produït tan poc (si fem excepció dels actuals, sempre es pot fer pitjor). Governaven una mica d'esma i intuïen que se'ls acabava.

Intentaren, més que governar, amarrar. Pujol va cedir el control i la coordinació del Govern a Artur Mas, l'hereu, home de confiança de la família. Aplicat, complidor i amb una ambició que semblava (!) continguda.

Crec que Mas no va ser capaç de bastir i coordinar una acció de govern. Podia ser un conseller correcte en un govern Pujol, amb la personalitat i la manera de fer de Pujol ocupant bona part de l'espai. Però Mas no va impulsar cap nova obra de Govern digna d'aquest nom. La pèrdua d'alè del Govern en tots els àmbits era patent i les dificultats de la coalició Convergència i Unió, creixents.

El Govern a l'ombra es reunia cada quinze dies i, entremig, el Consell Tècnic (CT), format pels secretaris tècnics i els consellers adjunts, es reunia per preparar els temes i projectes que anirien a Govern. El CT el presidia Josep M. Vallès, que actuava com a conseller de la Presidència del Govern Alternatiu. Al CT hi assistia també el conseller d'Economia, Martí Carnicer, amb la finalitat de fer congruents les propostes que es presentaven amb els condicionants econòmics i de pressupost.

Durant el temps entre reunions, els diputats que feien de consellers, consellers adjunts o secretaris tècnics, es dedicaven a preparar dossiers temàtics per anar construint projectes de govern en els diversos àmbits. A més d'atendre les seves obligacions parlamentàries en Comissions, preguntes, interpel·lacions, mocions, etc.

---

<sup>3</sup> Josep M. Vallès explica els antecedents i el camí seguit fins a la constitució del GA, en el seu llibre "Una agenda imperfecta amb Maragall i el projecte de canvi". Llibres a l'Abast, Ed. 62, 2008. En el capítol 4 dedicat al Parlament explica alguns dels aspectes que tracto en aquest apartat.

Els membres del Govern Alternatiu i del Consell Tècnic eren:

### **Govern Alternatiu**

President	Pasqual Maragall
Conseller d'Economia i portaveu (fins abril 2001) Conseller Adjunt de Pressupostos	Joaquim Nadal Martí Carnicer
Conseller Primer, d'Educació i de Treball (a partir d'abril 2001) <sup>4</sup> Consellera adjunta d'Educació Conseller adjunt de Treball	Joaquim Nadal Assumpta Baig Josep M Rañé
Conseller d'Economia i Finances (a partir d'abril 2001)	Martí Carnicer
Conseller de Presidència i Justícia	Josep M. Vallès
Conseller de Governació i Interior	Antoni Siurana
Consellera de Salut i Benestar Social Consellera adjunta de Sanitat	Marina Geli Carme Figueras
Conseller d'Universitats, Indústria i Societat de la Informació Consellera adjunta d'Universitats Consellera adjunta per la Societat de la Informació	Miquel Barceló Montserrat Duch Teresa Serra
Conseller de Cultura i Audiovisual	Josep M. Carbonell
Conseller d'Agricultura, Comerç i Turisme	Ramon Vilalta
Consellera de Medi Ambient	Montserrat Tura
Conseller de Política Territorial	Oriol Nel-lo
Conseller d'Infraestructures	Manel Nadal
Secretari del Govern	Andreu Morillas

---

<sup>4</sup> Joaquim Nadal, que portava Educació i Treball, feia a més l'ombra al conseller primer, Artur Mas

## Consell Tècnic

President: Conseller de Presidència i Justícia	Josep M. Vallès
Conseller Adjunt de Pressupostos (fins abril 2001); Conseller d'Economia ( a partir abril 2001)	Martí Carnicer
Secretari tècnic de Presidència i Justícia	Alex Masllorens
Consellera adjunta d'Educació Conseller adjunt de Treball	Assumpta Baig Josep M. Rañé
Secretari tècnic de Governació i Interior	Marc López
Secretària tècnica de Sanitat Secretària tècnica de Benestar Social	Caterina Mieras Pilar Malla
Consellera adjunta d'Universitats Consellera adjunta de Societat de la Informació Secretari tècnic d'Universitats, Indústria i Societat de la Informació	Montserrat Duch Teresa Serra Roberto Labandera
Secretari tècnic de Cultura i Audiovisual	Joan Surroca
Secretari tècnic d'Agricultura, Comerç i Turisme	Josep Clofent
Secretària tècnica de Medi Ambient	Marta Camps
Secretari Tècnic de Política Territorial	Francesc Boya
Secretari Tècnic d'Infraestructures	Antoni Sabaté
Secretari del Govern	Andreu Morillas

A mi em va correspondre la Secretaria del Govern, es a dir, el suport al President, la coordinació executiva del treball dels equips, preparar els dossiers de l'ordre del dia, revisar els projectes, discutir-los amb els ponents, fins que es presentaven al Govern i es feien públics.

La coordinació del Govern Alternatiu i l'establiment de l'Ordre del Dia i el compliment de les "rutines", la comandava Josep M. Vallès, vencent resistències dels membres més escèptics del PSC, en ocasions d'en Quim Nadal o Miquel Iceta, que com a portaveu parlamentari o portaveu adjunt veien una certa interferència en la feina del GA, que se sobreposava a la del Grup que en Quim comandava i que complia amb la "veritable" funció parlamentària. Sempre hi va haver un cert distanciament entre les dues tasques, la pròpiament parlamentària i la del GA, en particular pels diputats que no participaven del GA<sup>5</sup>.

Però Maragall estava decidit, presidia el Govern sense fallar mai i centrava l'impuls polític del Grup Parlamentari en aquest invent. I Vallès, amb el seu saber fer, anava avançant. Cal dir que amb ell i amb l'ajuda de la Sira Torrecillas i la pressió sobre els membres del GA, portàvem molt preparades les reunions i deixàvem poc marge a la improvisació i a saltar-se de l'ordre del dia. La Sira va ser una peça important. Vaig encertar quan la vaig seleccionar per aquesta tasca. Ella posava ordre i sistematitzava el control dels projectes i els calendaris. Tenia un bon domini dels estris informàtics i capacitat de treball i mantenia bona relació amb els equips de les conselleries.

---

<sup>5</sup> Joaquim Nadal ho explica en el seu llibre Testimoni de càrrec, Ed. Proa 2014, en el capítol assaig de Govern fora del Palau.



A més de secretari del Govern em va tocar també fer de cap del Gabinet del President. Preparava textos (intervencions, preguntes de control al president de la Generalitat, conferències, etc) i diverses reunions. Entrava cada dia les 9 del matí, i era l'últim en sortir per la tarda, cosa que em va fer notar en Rafael Ribó, cap d'Iniciativa, que sortia tan tard com jo.

Al llarg dels dos anys i mig (i traient les vacances parlamentàries, no els períodes sense sessions, que eren actius) les reunions de Govern i Consell Tècnic no es van deixar de fer mai. La seva tasca, com he dit, era fer un seguiment puntual de cada membre del Govern i preparar polítiques alternatives en tots els terrenys: sanitat, educació, serveis socials, política territorial, medi ambient, universitats, recerca i innovació, polítiques empresarials, pressupost, etc.

Al llarg d'aquests mesos cada conseller, assistit pel Secretari General, els consellers adjunts, si n'hi havia, i el tècnic de l'àrea, va preparar diversos projectes per a cada àmbit. Projectes que passaven per la meua coordinació, amb el suport de la Sira, no tan sols de calendari o programació, sinó també de continguts. Amb en Josep M. Vallès acabàvem de polir els projectes negociant amb els seus responsables.

En la segona part de la legislatura, quan ja havíem acumulat un bon bagatge de propostes en els diversos àmbits, vàrem elaborar les 17 mesures per al futur Govern de Pasqual Maragall. Eren 17 propostes temàtiques constituïdes amb el valuós material dels diversos projectes preparats, discutits i aprovats en el Govern Alternatiu<sup>6</sup>.

Les 17 mesures eren un veritable programa de Govern, consistent, ben informat, ben treballat i... quantificat. D'aquesta quantificació o repercussió pressupostària se n'ocupava en Martí Carnicer, peça clau del rigor amb que es va construir tota aquesta política alternativa.

Cal dir, també, que al voltant de cada projecte, fos d'infraestructures, societat de la informació, educació o salut, es comptava amb experts externs que assessoraven o participaven en l'elaboració dels projectes. Per allà passaven professionals molt qualificats, molts d'ells amb experiència a l'Administració: Ajuntaments, Àrea Metropolitana, Diputació o la pròpia Generalitat. Educadors, sanitaris, tecnòlegs, urbanistes... Hi havia conselleries a l'ombra que reunien els seus grups de suport, com els anomenaven, amb periodicitat bimensual per tal de prendre el pols als respectius sectors i cercar solucions o propostes per als problemes existents.

A partir de la segona part de la legislatura, vàrem presentar les 17 mesures, una a una en diverses parts del territori. Es tractava de convocar actes de presentació, amb intervenció del conseller responsable, algun expert i de Pasqual Maragall. Tots els actes van congrega força gent (centenars), a l'Hospitalet, Mollet, Santa Coloma, Girona... Va ser una precampanya plena de continguts, que crec que va donar solidesa i credibilitat al futur "Govern del Canvi" que s'albirava.

---

<sup>6</sup> En l'Annex he resumit un document del Grup Socialista-CpC, on apareix la tasca del GA i les 17 mesures.

El Grup Parlamentari tenia dues vides, la del Govern Alternatiu i la pròpia del Grup. La primera funcionava bastant al marge del que era la vida parlamentària habitual. Era un sistema apart, amb objectius propis i una finalitat definida. Pasqual Maragall va intuir que la legislatura seria bastant agònica per CiU. El seu Govern donava mostres de cansament i esgotament, pèrdua d'il·lusió i d'idees i a més, es veien fent les maletes amb molta probabilitat. Què millor que mostrar-se com a alternativa preparada, amb idees noves, cares noves i il·lusió.

Crec que una major imbricació entre l'activitat pròpiament parlamentària i la del GA, hagués potenciat més l'alternativa socialista. Els membres del GA i Consell Tècnic serien uns 26 sobre 52. Va faltar que tot el Grup fes seva aquesta nova estratègia. A més de l'activitat al Parlament, els diputats feien "territori". No sé fins a quin punt es van aprofitar les propostes del GA per explicar i escampar les polítiques socialistes arreu del territori, a institucions, organitzacions, etc. Crec que no massa.

Convergència i Unió, ben experimentada en la vida parlamentària, formació dominant al llarg de 20 anys, des de l'inici del Parlament autonòmic, tenia ben lligada la seva exigua majoria 68 front a 67, dreta (CiU amb el PP òbviament) front esquerra. Es van despistar molt poques vegades.

L'activitat parlamentària de l'oposició, quan quasi mai pot vèncer a la majoria, és frustrant. Els parlamentaris tendeixen a viure en un món virtual. Sembla que la vida, l'activitat parlamentària, comença i acaba, gira, al voltant de si mateixa. El fet de no veure traslladats els projectes o les idees i propostes en accions concretes, genera aquesta realitat virtual de vegades decebedora. Per moltes preguntes, interpel·lacions, sessions de control que preparis, ja saps el resultat. I més quan en la majoria hi ha una aliança d'interessos ben sòlida. D'aquí que la intuïció de Maragall va ser la de defugir d'aquest terreny de joc frustrant i crear un món paral·lel, alternatiu on ell pogués portar la iniciativa.

Maragall va voler escenificar, fer visible, aquesta alternativa, la inevitabilitat del canvi, amb una acció arriscada. La moció de censura al President Pujol.

Alguns no ho veiem clar. Estava perduda d'antuvi 68 a 67. Això ja se sabia. Però el que ens feia angúnia era la confrontació directa, cara a cara. Pasqual Maragall va decidir presentar-la quan Jordi Pujol va nomenar un "Conseller en Cap", Artur Mas, figura improvisada, i delegar funcions de Presidència. Una forma un tant patrimonialista d'exercir el govern i lligar-lo en el futur.

El desgast i descrèdit del Govern de CiU era manifest, però l'alternativa podia perdre part del crèdit que havia assolit si Pasqual Maragall no era capaç de vèncer clarament Pujol en l'esgrima d'un debat parlamentari. I Maragall no era un gran parlamentari, orador o espatxí.

El "corpus" de l'alternativa, a octubre de 2001, després de quasi un any de treball era sòlid. El programa que proposava es basava en les següents prioritats: educació i treball; una societat cohesionada i segura; bases econòmiques per garantir el futur; un govern proper i eficaç i una nova relació entre Catalunya i Espanya en el marc de la

nova Europa. Els quatre primers temes tenien la base ben treballada dels projectes del Govern Alternatiu. El cinquè era la proposta molt pensada i elaborada de Pasqual Maragall per a un nou contracte Catalunya/Espanya (en parlaré una mica).

Pujol va tenir la barra de no intervenir (la moció era contra ell) i delegar en Artur Mas. Una anormalitat democràtica que un país no patrimonialitzat com era Catalunya (i encara queden força traces), no hagués acceptat amb tanta indiferència.

Durant la moció de censura vàrem utilitzar la feina feta fins aleshores al Govern Alternatiu. El treball de les diverses àrees del Govern Alternatiu va servir per bastir el programa del candidat Pasqual Maragall. La Moció de Censura requereix que el Grup que la presenta proposi un candidat alternatiu, ja que si es guanya, la Censura al Govern i al seu president (l'absent Jordi Pujol), comporta la constitució d'una majoria alternativa i un nou president.

El discurs de Pasqual Maragall el vàrem anar preparant des de setmanes abans. Jo feia els textos base i suposo que rebia feedback d'en Vallès i d'algú altre. Finalment, dos o tres dies abans de la Moció, amb un text mare, que sortia massa llarg i amb massa desenvolupament de polítiques i mesures (per tant una mica avorrit i mancat del ritme polític necessari), en Miquel Iceta i jo, a casa meva, a Mirasol, vàrem passar tota una nit en vetlla redactant el discurs final.

La manera de treballar de Maragall no ajudava gaire. Potser va donar algunes indicacions no massa ordenades, deuria demanar alguns textos a *speech writers* de la seva confiança. Al PSC funcionava l'anomenat "Trident", que integraven Jaume Badia, Jaume Bellmunt i Jordi Mercader, encarregat de definir les línies fonamentals del discurs polític. En Pasqual Maragall també demanava idees o textos a persones de la seva confiança, com Antoni Puigverd. Òbviament, a més, tenia les seves pròpies idees. Amb tot aquest material, el discurs preparat i les idees de Maragall, ell va acabar preparant un text seu sobre l'original, ple d'insercions i notes al marge.

El resultat no era excel·lent, li faltava una mà final, simplificadora i amb tècnica oratòria. A això cal afegir que Pasqual Maragall no era un gran orador, ni un lector disciplinat, tendia a allargar-se i a donar rodejos... En definitiva, la peça oratòria no va ser magistral.

I una circumstància afegida, inesperada, de l'inefable Pasqual.

La nit abans del dia de la Moció, va anar a sopar amb la seva esposa, la Diana (i potser l'Ernest Maragall) i va prendre ostres!! Li van caure malament, va passar la nit del lloro i quasi no va dormir... El millor estat per a una sessió llarga, tensa, dialèctica com és una Moció de Censura. I davant tenia a Artur Mas, un noi aplicat, bon orador i dialèctic, i que emprava un to de menyspreu i un pèl sobrat.

El resultat no va ser òptim. Tampoc cal pensar que la Moció de Censura es decideix en el debat, i que la guanya el millor. Les cartes estan repartides d'antuvi. Les posicions ja estan preses, també les dels mitjans, que de no succeir res extraordinari,

faran les cròniques que mana el seu posicionament previ i d'acord amb els interessos del moment del seus editors.

Al llarg del debat i per a les respostes de Maragall a les intervencions dels portaveus dels altres Grups, vàrem preparar una brigada d'artilleria de defensa i atac: propostes i mesures alternatives, incompliments parlamentaris del Govern, punts polèmics, indicadors..., amb tot de fitxes, elaborades amb el material que la Secretaria del Govern (jo mateix i la Sira, amb els tècnics de suport) anàvem confeccionant en "temps real" i passant als diputats propers físicament a Maragall dins l'hemicicle.

El resultat de la votació era previsible: el bloc de dretes va votar contra la moció (68: CiU+PP) i les esquerres, com passa habitualment, es varen dividir: ERC (esquerra, sempre?), es va abstenir i PSC-CPC i IC-V van votar a favor. El tacticisme d'ERC novament es palesava, pensant en les properes eleccions, malgrat que ERC formava quasi sempre bloc amb els altres dos partits d'esquerra, en aquesta ocasió es reservava. No fos cas que decidís formar govern (o donar suport) a CiU en les eleccions previstes per finals de 2003, o si eren abans, com insistia Maragall.

He dit fa un moment que un dels cinc punts programàtics del discurs, el més *maragallià*, era: una nova relació entre Catalunya i Espanya, en el marc d'una nova Europa.

Val la pena recuperar el pensament de Pasqual Maragall, quan tracta de les relacions Catalunya-Espanya, amb el bagatge de ser net de qui és, el poeta Joan Maragall, d'haver reflexionat profundament sobre el tema i d'haver tractat i haver-ne discutit amb "l'altra part" abastament<sup>7</sup>. A més d'haver estat alcalde de Barcelona, president del Comitè de les Regions d'Europa i haver mantingut relació amb bastants dels principals líders europeus: Václav Havel, Romano Prodi, Jorge Sampaio, Jacques Delors, i fins el mateix Recep Tayyip Erdogan, quan era alcalde d'Istanbul. És a dir, des d'una perspectiva intel·lectual àmplia i ben formada. No ho dic per res.

Com he explicat abans, al temps que era Secretari del Govern Alternatiu, feia funcions de cap de Gabinet (Secretari Tècnic de Presidència, li dèiem) de Pasqual Maragall. La veritable "*gafa*" del Gabinet de Maragall (apart de que ell també era el seu propi cap de gabinet), era la Marta Grabulosa. Ambdós de vegades formaven un conjunt una mica impenetrable que no facilitava la feina de Gabinet.

Dins d'aquesta tasca vaig tenir l'oportunitat de compartir amb Pasqual Maragall experiències interessants, i també curioses de vegades.

Una van ser els viatges a Madrid, en ocasió de conferències, al Club Siglo XXI (quin lloc més arnat), o presentacions de llibres com el d'en Leguina (qui el veu ara !), o simplement per a mantenir reunions amb gent de la capital (recordo una amb empresaris, però no tinc notes) i amb intel·lectuals i periodistes.

---

<sup>7</sup> Per exemple la recopilació d'escrits polítics: *Espíritu federal*. Editat per RBA el 2009. O el capítol L'"Acció catalana de Pasqual Maragall", de Jaume Bellmunt a Pasqual Maragall, *pensament i acció* Ed. RBA la Magrana 2017.

Iñaki Gabilondo el va entrevistar un parell de vegades a la SER. Gabilondo, un dels millors periodistes del país, es prenia seriosament les propostes de Pasqual Maragall i les seves reflexions sobre els problemes d'estructuració territorial d'Espanya. Com a basc i home obert i de pensament ampli i analític, n'era sensible. Amb deu anys d'anticipació Maragall va saber veure les dificultats d'encaix de Catalunya i Espanya, que s'anaven perfilant després de 20 anys de convivència fructífera, però progressivament erosionada per la sembra que havia anat fent el pujolisme, l'ascens d'Aznar i la seva visió tancada de la pluralitat de l'Estat i el desgast propi del model homogeneïtzador de l'Estat autonòmic que s'havia anat imposant. En unes notes que conservo d'una reunió amb empresaris del sector de la publicitat, Maragall els va advertir, davant el seu pessimisme d'una Catalunya en declivi, que "no juguem en igualtat de condicions. Cal que Espanya vagi acceptant un dibuix i una distribució de poders diferent. Que no totes les institucions de l'Estat estiguin a Madrid. O dibuixem un mapa d'Espanya que convingui a Catalunya, o l'independentisme no el parará ningú". Premonitori.

Els contertulians de Madrid, molts de l'òrbita del País (Pradera, Estefania, Aguilar i altres), eren escèptics i fins i tot una mica càustics amb les propostes de Maragall. El seu "federalisme asimètric" era menystingut (també a Catalunya pel nacionalisme oportunista). Però cal rellegir les seves propostes per adonar-se'n que són avui potser les úniques vàlides i vigents per a continuar convivint sense fer una trencadissa.

També eren interessants els sopars que mensualment o bimensualment fèiem amb el que ell anomenava el "Consell Assessor" integrat per persones de la seva confiança i amb els que li unia una relació d'amistat en molts casos.

Jo hi assistia com a Secretari Tècnic, amb un paper més d'aparell que d'assessoria. Però vaig tenir ocasió d'assistir i participar en discussions i plantejaments profunds i interessants del Consell: Josep M. Bricall, Pepi Garcia Duran, Josep M. Vallès, Antoni Puigverd, Antoni Pané, Antoni Castells, Pilar Malla, Narcís Serra i Jordi Clos, l'hoteler que, a més, posava el local.

Punt i apart mereix el viatge a Nova York en què vaig acompanyar a Pasqual Maragall. Seria el maig de 2002, mesos després de l'atemptat de les torres bessones, ben viu encara a la ciutat.

L'objecte del viatge, que vàrem preparar amb la Marta Grabulosa i l'Àngela Vinent com vam poder, ja que preparar agendes importants per al líder de l'oposició al Parlament de Catalunya no era tasca fàcil, per molt que Pasqual Maragall fos un personatge conegut, era precisament establir una sèrie de contactes i reunions que tinguessin també projecció a casa nostra (*photo opportunities*). La veritat és que no va ser del tot reeixit en aquest sentit, però en Pasqual tenia moltes ganes de recórrer NY i veure vells coneguts.

M'entretindrè en algunes anècdotes, totes simpàtiques, que també donen idea del personatge.

El dia que sortíem vaig anar a recollir-lo a casa seva, al carrer Brusi. A baix ja hi eren el xofer i el mosso de seguretat. Trigava en baixar. Quan viatjo em poso nerviós i prefereixo anar amb temps a l'aeroport. Però el temps passava i en Pasqual no baixava.

Finalment va aparèixer i em va dir: Havia de trobar la cartera i el passaport. He trobat el passaport i he preferit baixar. No em demanin el per què del dilema. Total que vam anar cap NY amb el Pasqual sense un duro a la butxaca, ni targes. Ja sabia el que em tocava: convidar (després, però, algú em va reemborsar les despeses justificades). Vàrem arribar justet, però a temps a l'aeroport.

Fèiem parada a Madrid per agafar el vol a NYC. Allà Maragall es va adonar que també s'havia deixat el cable carregador de l'ordinador portàtil, A Barajas a la tenda d'electrònica, no en tenien. Ens van dir que potser ho trobaríem a Ifema, al centre comercial de la Fira, a mig camí entre Madrid i Barajas, al "páramo" madrileny. Així que agafem un taxi blanc i cap a Ifema, amb els meus nervis de punta altra vegada per por de perdre la connexió. Vàrem trobar el cable i uns purets dels que fumava en Pasqual (dels que després també parlaré) i vam agafar el vol a NY sense problemes (té sort en això).

Cal dir que el cable va fer profit ja que li va permetre usar l'ordinador i escriure algunes de les seves anotacions pels articles que després va elaborar i publicar, a més de múltiples notes i encàrrecs per a la tornada.

Els tres o quatre dies que vàrem passar a NYC van ser francament agradables. Dins l'activitat "oficial"<sup>8</sup>, vàrem mantenir una trobada amb la premsa espanyola a NY, a un hotel regentat per un català al centre de Manhattan; reunions amb l'Spanish Society; a la New School on Pasqual Maragall va estudiar; amb l'arquitecte Richard Rogers al seu estudi sobre el Hudson; amb la primera empresa que es va tornar a instal·lar a la zona zero, on es va produir l'atemptat de l'11 de setembre. L'empresa en qüestió era la delegació a NYC de Media Planning de la família Rodés, que dirigia Antoni Rosich, company meu de col·legi (a la Salle Bonanova) i que després també va ser gerent del Barça.

També vàrem poder passejar per NY. La ciutat estava encara xocada pels atemptats. Vàrem visitar la zona zero on tinc fotos amb en Pasqual davant un memorial improvisat. Vam visitar la Mary Ann Newman al seu apartament de Manhattan i a la nit vàrem anar tots tres al Village Vanguard a sentir Jazz. Vàrem sopar una altra nit amb el fill del Rafael Suñol a un restaurant sota les vies del tren, a la zona construïda amb totxana vista i volta catalana de l'arquitecte Guastavino. Resulta que el terminal del restaurant no va llegir la meva targeta de crèdit, en Pasqual no portava cartera... i va haver de pagar l'Eric, que estava a NY de postgrau i sense massa possibles. Quan el trobava posteriorment a Barcelona m'ho recordava. Crec, però, que li vàrem enviar una transferència.

---

<sup>8</sup> Recordo que en l'avió d'anada vaig intentar amb el telèfon del seient concretar una entrevista a corre cuita amb l'Alcalde de NYC, Michael Bloomberg. No va ser possible.

Com he dit, NY encara estava sota els efectes de l'atemptat i les mesures de seguretat eren perceptibles. Una de les nits en Pasqual va proposar-me d'anar a prendre una copa al bar del darrer pis del Rockefeller Center des d'on s'observa una panoràmica espectacular de Manhattan.

No se li va ocórrer una altra cosa que entrar a l'ascensor, que conduïa un ascensorista negre, grandot, d'uniforme estricte, amb un dels seus purets encès . Completament prohibit com és d'imaginar. Doncs bé, varem arribar fins el pis a les alçades, sense cap problema ni advertiment de l'ascensorista. Cal dir que només viatjàvem els tres i no va fer pipades. Potser el va apagar discretament?

A dalt, de nit, la vista omplia totes les expectatives. A més, a mitja alçada hi havien deu o dotze helicòpters amb potents focus, com aturats al cel que impactaven i donaven al panorama un cert dramatisme. Llàstima que els mòbils encara no tenien càmera.

El dia de tornada, en Pasqual també em va fer patir una mica. L'avió sortia cap al migdia i al matí vàrem anar a Harlem, a veure l'edifici on ell havia viscut a tocar del Hudson i del campus de la Columbia University. Vàrem entrar a la universitat i em vaig comprar un llibre de Joseph Stiglitz, que posteriorment em va dedicar en una conferència que va fer al Cercle d'Economia.

No cal dir que quan veia que el temps s'escurçava em vaig començar a posar nerviós fins que vaig convèncer Maragall d'agafar un taxi, recollir les maletes i anar a l'aeroport. Resulta que el vol es va endarrerir i vaig haver de sentir els retrets d'en Pasqual (de bon rotllo) per haver-lo fet córrer. Va aprofitar, però, per connectar el portàtil i passar en *word*, de la manera que ell escrivia, sense cap format, les notes fèrtils que el seu cap anava produint.

### 3. LA TRANSICIÓ AL GOVERN

Tornant de l'estiu de 2003, poca feina parlamentària es podia fer. El President Pujol, finalment al límit del temps, va convocar eleccions i va dissoldre el Parlament.

No obstant això, l'equip del Govern Alternatiu va continuar treballant de valent. Feia mesos que el Govern i CiU, en general, plegava veles. L'esperit era de derrota i es descomptava la victòria de Pasqual Maragall i una més que probable coalició d'esquerres amb ERC i IC-V.

Cal dir, però, que els socialistes havien perdut l'empenta de quatre anys abans. La col·laboració PSC-CpC, essent correcta, havia deixat un cert rastre de desconfiança i algun retret. Es tractava de dues cultures molt diferents. El PSC, amb les seves corrents internes, la seva estructura i aparell, amb diputats ja una mica de tornada: que m'han de dir aquests!. CpC era una formació nova basada en un esquema de partit totalment diferent (avui sembla que Podem o els Comuns volen reinventar aquelles idees). Una confluència de gent d'esquerres, professionals i ben formats en molts casos. Poc amants d'estructures i disciplines rígides.

Al llarg de la legislatura, Pasqual Maragall com a president del PSC assajava fórmules de coordinació i impuls conjunt de les diverses sensibilitats, amb la seva proposta dels G5, G6... que eren reunions "copresidides" per ell mateix i José Montilla, com a primer secretari del Partit, on assistien a més Quim Nadal, Miquel Iceta, Josep M. Vallès, Manuela de Madre, Ernest Maragall amb menys assiduitat, i jo mateix com a secretari, encara que no em deixaven fer actes de les reunions. En part per l'escassa "proactivitat" d'alguns components i una certa indisciplina del propi Maragall, aquestes reunions no van servir com a nucli d'idees i impuls, sinó més aviat de coordinació bàsica i intercanvi d'informació. Ens reuníem a la seu del carrer Nicaragua crec que cada dilluns al matí, però no eren reunions "vibrants".

L'aire fresc que aquells nous esquemes van suposar el 1999, amb una campanya també innovadora i diferent dirigida per Xavier Roig, va fer obtenir al PSC (amb CpC), liderats per Maragall, els millors resultats en unes autonòmiques. Els capitans, l'aparell del PSC, no ho van acabar de pair del tot.

La reedició de la coalició PSC-CpC va ser més complicada i basada en una major desconfiança del PSC, que es va mostrar més gasiu a l'hora de confeccionar llistes i en la concepció de la campanya.

La preparació de la campanya i la pròpia campanya no van tenir la frescor i capacitat d'arrossegament de l'anterior. El mateix local de campanya (1999 carrer Consell de Cent, local propi tipus partit Demòcrata, 2003 carrer Nicaragua) ja posava de manifest el retorn a la tradició, a fer les coses com s'han de fer: com s'han fet sempre.

Crec que això va influir en el resultat, sens dubte, com també ho va fer una certa pèrdua de brillantor, de factor il·lusionant, que quatre anys d'oposició havien causat en Pasqual Maragall.



De fet, el programa ja el teníem de sobres amb totes les propostes del Govern Alternatiu. Però se'n va encarregar l'Ernest Maragall, amb l'Antoni Fernández com a coordinador. Hauria valgut més passar les 17 mesures a un bon comunicador, per a donar-les forma de programa: senzill, amb missatges clars. No calia fer gran cosa més, però el tàndem Ernest-Fernández eren capaços de fer preparar gran quantitat de fitxes....i redactar un programa com els habituals, llarg, ben complet, que no hi faltés res.

L'últim any de legislatura ja vàrem anar preparant el terreny per a les eleccions. No tan sols amb les disset propostes i les corresponents presentacions del Govern Alternatiu, també amb altres actes de caràcter civicosocial.

Amb l'Antoni Castells, que dirigia la sectorial d'economia del PSC, vaig ajudar a muntar un desplegament de grups sectorials que van bastir els projectes, idees i propostes que acabarien prenent forma en un veritable Pla/programa econòmic per al canvi. També un o dos cops l'any s'organitzaven les reunions de l'Hotel Fira Palace, on convocàvem 70 o 80 experts, professionals, creadors d'opinió amb una discussió ben estructurada sobre problemes i propostes econòmiques. En Josep Oliver, catedràtic d'Economia de la UAB, hi va col·laborar activament, amb informes introductoris sobre l'economia catalana exhaustius i ben documentats.

Del treball dels grups sectorials i d'aquestes reunions sota la direcció i la ploma d'en Castells, la meua i potser del mateix Oliver, va sortir el "llibre vermell": «Un projecte econòmic per a Catalunya en la societat del coneixement» (maig 2002), que es va convertir després en una de les 17 mesures.

La moguda que vàrem muntar va ser considerable: en Toni Castells amb l'ajuda de la Mar Jiménez, i jo mateix amb el suport de la Sira Torrecillas, que en matèria d'organització, ella i jo, corríem una mica més que els altres.

Ens va ser de gran ajuda l'empresària Helena Guardans. Era necessari "implantar" la proposta de Pasqual Maragall en l'empresariat. L'aureola de l'alcalde dels JJOO s'havia anat diluint passats deu anys, i les campanyes de descrèdit de CiU eren intenses i feien forat en l'empresariat català, tradicionalment poruc i ben disposat a ser influenciat.

A banda dels contactes reduïts que es tenien sovint, es va pensar en grans actes amb el sectors empresarials i professionals. El que vàrem muntar el Toni Castells, jo, la Sira, la Mar, i algun col·laborador del PSC com Marcel Prunera, i algunes altres persones que feien de "node de xarxa" com els vam anomenar en la complexa organització, va reunir més de sis-centes persones d'aquests àmbits – que ja té mèrit – a l'Hotel de l'estació de Sants. L'Helena Guardans, propietària d'una empresa de *call santer*, que aleshores ja tenia més de mil empleats, ens va ajudar molt en tot el procés de convocatòria, inscripcions, confirmacions i pagament del cobert, que incorporava una ajuda per a la campanya. Vàrem organitzar altres trobades, també de campanya, però no d'aquestes dimensions.

La campanya oficial, la dels quinze dies, va ser bastant tradicional i mancada de la il·lusió del 1999. Va ser el principi del declivi del PSC. El seu aparell no va saber copsar la demanda de renovació que la ciutadania començava a reclamar. Maragall s'anticipava, i al mateix temps esperonava i potenciava aquest sentiment de la ciutadania. El seu plantejament era el d'un partit obert i des burocratitzat, generador d'idees i propostes, amb poc aparell, però molta projecció i capaç de mobilitzar-se a cada elecció. Pensava en el model americà del Partit Demòcrata. Com sempre, arribava amb uns quants anys d'anticipació.

Les eleccions de novembre de 2003 van donar també la victòria a Pasqual Maragall en vots, més d'un milió i aquesta vegada 7.000 per sobre de CiU, però amb pèrdua de 10 escons respecte 1.999, igual que CiU. ERC va ser la gran beneficiada i també ICV-EUiA.

El resultat en escons possibilitava dues opcions de Govern: CiU-ERC (46 i 23 escons respectivament), o bé PSC-ERC-ICV-EUiA (42, 23 i 9). Aquest resultat diabòlic donava a ERC un avantatge negociador considerable (que ja no van abandonar). Tenien la clau del Govern.

De fet, després de les negociacions va quedar clar que ERC preferia des del principi l'acord de govern d'esquerres, abans que aliar-se amb el seu competidor en l'àmbit nacionalista, CiU, aleshores molt més fort.

El procés negociador va ser llarg i feixuc. Al principi es va obrir la negociació "política" que ERC feia a dues bandes. Amb els socialistes i ICV, per una banda, i amb CiU, per l'altra. El joc els permetia pressionar a uns i altres. Es discutia de principis, carteres en el Govern, prioritats polítiques... Per part socialista encapçalaven la comissió negociadora l'Ernest Maragall i en Quim Nadal. Sovint ens demanaven material dels dossiers que havíem preparat durant el procés de transició.

Des d'abans de les vacances de l'estiu de 2003, Maragall havia creat un equip per preparar la transició al Govern. El Govern Alternatiu ja havia finalitzat la seva tasca. Ara era el moment de preparar la probable entrada al Govern. Formàvem aquest Equip de Transició en Josep M Vallès, que el coordinava i en Martí Carnicer, "consellers alternatius", jo que m'encarregava de la direcció dels treballs amb la Sira Torrecillas i la resta de tècnics del Grup, i amb el jove diputat Marc López com a adjunt. El Marc estava al davant de l'equip de tècnics.

El material de la transició va ser ric en extensió, profunditat i qualitat.<sup>9</sup>

Vàrem analitzar l'estructura de l'Administració amb detall i vàrem proposar la reorganització, simplificació, eliminació d'ens poc útils i una estructura de Govern amb dues versions: l'ambiciosa i la possibilista. Ambdues (més intensament la primera) reduïen conselleries i estructuraven les seves funcions i òrgans de forma més operativa i racional.

---

<sup>9</sup> Actualment tot el material del Govern Alternatiu i el de la Transició estan dipositats a la Fundació Catalunya-Europa dins el llegat Pasqual Maragall.

Es va fer una anàlisi pressupostària i de situació financera de la Generalitat, per preparar els primers escenaris pressupostaris. Es van recopilar i valorar els llocs de comandament dels diferents Departaments i òrgans.

Es van preparar les mesures pels 100 primers dies de govern, així com els primers actes o iniciatives d'impacte per visualitzar el canvi i la nova Presidència. Es va elaborar la previsió de decrets i normativa per a les primeres setmanes de Govern: Estructuració del Govern, competències dels Departaments, mesures prioritàries a posar en marxa, etc..

A més de treballar amb material disponible, vàrem mantenir entrevistes individuals amb alts càrrecs de la Generalitat ben disposats a col·laborar, no necessàriament partidaris, el que ja era ben difícil, ja que vint-i-tres anys de CiU havien "colonitzat" l'Administració. Es va fer en els àmbits jurídic, econòmico-financer, de funció pública, de seguretat, organització i en algun altre. Vàrem mantenir també diverses reunions de treball, temàtiques, amb grups d'alts funcionaris.

El resultat de tot això va ser una guia i una agenda de la transició molt completa que facilitava l'entrada en la complexa Administració de la Generalitat, ja que els que la deixaven, la deixaven bastant erma i amb poques ganes de facilitar el trànsit. Un exemple: quan vaig ser nomenat secretari de Promoció Econòmica, en la reunió de traspàs que vaig tenir amb el responsable que deixava el càrrec, a part de ser molt atent i de convidar-me a un tallat millorable, em va proporcionar, com tot document de traspàs, un *post-it* groc amb quatre o cinc anotacions bastant irrellevants.

Vàrem arribar a tenir una carpeta ben gruixuda per a cadascuna de les "futures Conselleries" amb els dossiers corresponents del Govern Alternatiu i on a part d'indicar les principals problemàtiques d'aquella àrea que calia resoldre de forma ràpida, fèiem una anàlisi del personal de lliure designació, els òrgans col·legiats i ens dependents de l'estructura de la Conselleria, etc. Recordo que el dia després de ser nomenat el nou Govern, vàrem fer arribar als nous consellers (també als d'ERC i ICV) la documentació de transició que havíem preparat per a les respectives Conselleries. No puc negar que em va fer una mica de ràbia entregar gratuïtament tot aquell treball.

Els quatre darrers anys de CiU en el Govern, tot i la responsabilitat del vicepresident Artur Mas per impulsar i coordinar l'acció de Govern, varen ser anys perduts, amb una CiU cansada, en retirada i que tan sols mirava pels seus interessos. Aquesta inanitat governamental en el terreny de les polítiques públiques es demostraria de nou a partir del 2011, en una situació molt complexa, és cert. Però en quatre anys, segons jo ho veig, s'ha aconseguit deconstruir el país, situar-lo en la pura inòpia. I així segueix.

La negociació, torno al procés per a l'acord i formació de Govern, no va ser molt llarga, però sí complicada i intensa i, al principi, amb ERC jugant les dues cartes. A banda d'assistir tècnicament i proporcionar els materials preparats, vaig poder formar part de l'equip negociador del programa del nou Govern.

Les reunions de negociació es varen desenvolupar en un despatx d'advocats, Baiget, proper a ERC, del carrer Aribau prop de Diagonal. Ens vàrem distribuir per temes i despatxos. A mi em va tocar discutir i tancar part del programa econòmic. Tinc poc record dels temes, però van ser molt útils els materials que nosaltres portàvem molt preparats. Per allà circulaven, també, l'Antoni Castells, Josep M Vallés, Oriol Nel·lo, Quim Nadal i d'altres. Per part d'Esquerra crec recordar a Joan Ridao i Joan Puigcercós, i a Joan Saura i Joan Boada d'ICV-EUiA. Érem ben bé una quinzena de persones negociant i redactant un programa de Govern.

En la redacció del document que va portar a l'acord, l'equip de la Transició va tenir també un altre paper instrumental, però bastant útil. En aquells aspectes en els que costava trobar punts d'acord, gràcies als materials que havíem recopilat dels tres partits, buscàvem aquells punts que s'acostaven en les respectives propostes i proposàvem punts intermedis que fessin possible l'acord.

El resultat de tot això va ser l'"Acord per a un Govern catalanista i d'esquerres". En la presentació del pacte, al Saló del Tinell el 14 de desembre de 2003, amb Maragall, Carod i Saura, no vaig voler ser massa present. Estava una mica ressentit per haver hagut de cedir molt; l'actitud d'ERC no m'agradava massa i havia quedat bastant esgotat de tot el procés. Vaig fer acte de presència molt lateral i tinc records vagarosos d'aquell dia. D'aquell dia neix també un dels errors del que de seguida es va anomenar Tripartit, arraconar al PP i excloure'l de qualsevol negociació. Mai s'han de posar aquest tipus de vetos. Ets tu qui et lligues de mans. El futur Estatut en va patir les conseqüències, encara que, vist el que hem vist, potser les hauria patit de tota manera.

El president Maragall va ser investit el 16 de desembre amb 74 vots a favor i 61 en contra; el dia 20 de desembre prenia possessió com a 127è president de la Generalitat de Catalunya.

#### 4. L'ENTRADA AL PALAU

Des que es va acordar el pacte de govern fins a l'entrada efectiva es varen haver de preveure i preparar moltes qüestions.

Era d'esperar que d'ajuda del Govern sortint no en tindríem massa. Tenien un sentit més patrimonial que institucional del govern. Com a mostra extrema la reacció de la Sra. Marta Ferrusola: és com si uns estranys ens traguessin de casa nostra. O potser va parlar de lladres?.

Em va tocar preparar també l'entrada al Govern. Com a secretari del Govern Alternatiu em tocava preparar amb el secretari sortint del Govern aquest trànsit. La veritat és que amb ell no recordo més contacte que el del dia abans o pocs dies abans de la pressa de possessió. Vaig anar a Palau, em va rebre fora del despatx, dempeus al Saló St. Jordi, per dir-me que cuidéssim aquella casa ja que ell se l'estimava molt. Li vaig respondre que més me l'estimava jo, que ja hi havia estat amb el President Tarradellas. En fi, són coses de l'ínclit Antoni Vives, que veu les coses des d'una certa superioritat, que li deu donar la seva alçada física.

Sortosament la relació amb el secretari de Presidència, Carles Duarte, va ser molt més positiva. Ja havíem mantingut algun contacte previ que va facilitar les gestions amb les responsables<sup>10</sup> de l'Oficina de Govern, Organització de l'Administració i del Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya (DOGC), amb qui vàrem preparar els Decrets d'organització, estructura i nomenaments del Govern, que l'Ernest Maragall anava supervisant. Tot el necessari per començar a treballar. Els dies que van transcórrer entre el Pacte del Tinell i la pressa de possessió del president controlàvem com podíem el DOGC des del Parlament. La Carmina Llumà, que era l'assessora jurídica del Grup Parlamentari, va ser un gran suport en tota aquesta tasca i a ella li va correspondre la redacció de bastants disposicions primerenques.

Érem nous, però ho volíem portar tot ben lligat. Jo crec que ho vàrem aconseguir. També vàrem programar amb la Carmina les primeres reunions de Govern, que prendrien les decisions imprescindibles per garantir que el Govern i les Conselleries fossin efectius des del primer moment. Em consta que ella va patir perquè entre la presa de possessió del president i dels consellers va passar un cap de setmana i, per tant, hi havia un cert buit de poder, tot i que les anteriors estructures departamentals es mantenien.

Vàrem preveure el contingut de les primeres sessions i els dies de reunió del Govern. La segona reunió la vàrem programar per al 5 de gener del 2004. Des de la Secretaria del futur vicepresident (Carod Rovira, ERC) ens van dir que aquell dia no podia, era de viatge.

Posteriorment, va sortir la sorpresa de la reunió de Carod amb membres d'ETA<sup>11</sup>, sense avisar el President. Mira per on, quan programàvem les reunions de Govern,

---

<sup>10</sup> Que recordi, Neus Abbad, Esther Obach i Conxita Serrahima, van ser de gran ajuda.

<sup>11</sup> Carod estava de President en funcions i la reunió va ser a Perpinyà.

aquesta data ja estava compromesa. D'aquesta deslleialtat, quan es va saber, va sorgir ben aviat la primera crisi de govern, que feia encara més difícil la governança en l'entorn hostil que creaven l'oposició del Parlament i el Govern del PP.

Maragall va portar la formació del nou Govern de forma molt personal. De fet, amb molt poc marge de negociació, ja que ERC podia pressionar, i ho va fer, ja que va tenir sis conselleries i, fins i tot, va filtrar i donar per fet els noms abans que el futur President ho pogués valorar. Una nova mostra de com ERC entenia la lleialtat institucional. ICV-EUiA van tenir dues conselleries.

Al PSC-CpC li van quedar vuit llocs. Els resultats electorals i la dinàmica del tripartit van impedir una estructura de govern més reduïda, més racional i més moderna.

El dia que Pasqual Maragall decidia la llista dels seus consellers, jo era amb ell, despatxant algun tema, al seu pis de Brusi. Me la va comentar, era difícil, amb vuit noms, quadrar totes les aspiracions, sectors i sensibilitats. Crec recordar que aquell matí ja perillava Miquel Barceló per donar entrada a Josep M. Rañé (PSC, UGT, Baix Llobregat), a Treball i Indústria. Quedava pendent Cultura. Amb el ball de consellers també sortien perjudicats els de CpC.

L'esborrany imprès del Decret de nomenament de consellers li va arribar a la Carmina Llumà a primera hora, l'endemà, el dia de la presa de possessió del president, al petit despatx a les golfes de Palau que utilitzàvem per treballar en aquelles primeres disposicions. El nom dels dos titulars de les conselleries d'última hora van arribar escrits a mà.

A més de la incorporació de Rañé, l'escollida per Cultura era Caterina Mieres. Recordo la sorpresa de la Sira i la Laura Brunet a l'entrada del Saló Sant Jordi perquè les qualificacions de la consellera (metgessa) i el treball previ en el Govern Alternatiu o en el Grup, no la destinaven precisament a un lloc com Cultura, i per què va desbancar al candidat cantat que era Josep M. (Pipo) Carbonell. Especulaven si es tractava de la quota femenina. Per cert, quota que cap dels altres Grups del tripartit es van molestar a tenir en compte.

Amb tot l'embolic que em va tocar per preparar la transició al Govern, no em vaig preocupar massa de la meua ubicació en el nou Govern. El lloc lògic seria al Departament de Presidència o a la Secretaria del Govern. Val a dir que Maragall tampoc es va preocupar massa. Tenia dos noms per a situar en el seu entorn proper: Ramon Garcia Bragado i el seu germà, Ernest. Els vaig veure circular i despatxar amb ell al carrer Nicaragua i vaig pensar: Andreu, espavila.

L'oferta del President va arribar, però era bastant poc atractiva com a cap del Gabinet de Presidència, Gabinet en el qual la seva secretària, Marta Grabulosa, igual que al Parlament, ocupava bona part de l'espai. De fet, al cap d'un temps va accedir a aquest càrrec, que era el més previsible.

Hi havia sobre la taula una oferta de l'Antoni Castells, a Economia. Li vaig demanar que esperés 24 hores, a veure si el president em deia alguna cosa. Com que va dir el

que em va dir, vaig dir-li que no al president i vaig acceptar gustós i il·lusionat la Secretaria de Promoció Econòmica del Departament d'Economia i Finances, en tàndem amb Martí Carnicer a la Secretaria General. No em vaig equivocar.

## 5. AL GOVERN DE LA GENERALITAT 2004-2010

### 5.1. La formació de l'equip

Pasqual Maragall va ser investit president el 20 de desembre del 2003 i va formar el nou Govern amb Antoni Castells a Economia i Finances. En una primera tongada es van nomenar els Secretaris Generals dels Departaments, peces essencials per a posar en marxa les maquinàries. El Govern em va nomenar Secretari de Promoció Econòmica (SPE) el dia 29 de desembre. La primera peça d'un equip que calia construir, en un projecte de Secretaria molt diferent a la que heretàvem.

Ja he comentat, parlant de la transició al Govern, el tipus de traspàs que vaig rebre de l'anterior Secretari, Pere Galí: un *post-it* groc amb quatre anotacions de les coses que havien endegat i poc més; sí, una cosa, la petició de continuar com a president de la Societat d'Avals de la Generalitat (SGR Avalis).

A diferència de l'anterior etapa, la SPE assumia força competències. En aquesta primera legislatura: Direcció general (DG) de Programació Econòmica; DG de Política Financera; DG d'Assegurances; Institut Català d'Estadística, (Idescat); Institut Català de Finances (ICF), amb les seves participades: ICF Holding (ICF-H) i SGR Avalis; l'Institut Català del Crèdit Agrari (ICCA) i el Tribunal de Defensa de la Competència, òrgan autònom però adscrit a la SPE. A més de dos programes unipersonals amb rang de Direcció General: Globalització i Finançament Autonòmic.

En assumir la Secretaria, al secretari de Promoció Econòmica li tocava la representació del Departament, o del Govern, en nombroses societats o organismes, com ara la Presidència del Consell de Catalana d'Iniciatives (SCR), o conseller de la Fira de Barcelona i Fira 2000. I cito les posicions que donaven força feina, ja que a la fi em va tocar representar al Departament en més de trenta òrgans.

És obvi que tot plegat era massa. Era qüestió de formar un bon equip i delegar molt. Partíem d'un inconvenient: el Govern catalanista i d'esquerres (de seguida batejat "Tripartit" amb ànim crític i d'un cert menyspreu), no generava molta confiança d'inici, i menys en els àmbits econòmics. Faig un parèntesi: una de les meves dèries des de la Secretaria i amb les seves competències, era col·laborar amb totes les àrees de govern que podien tenir interessos complementaris, com Treball i Indústria, Comerç, Turisme i Consum, Universitats i Recerca etc. Recordo que en una de les reunions amb gent d'Indústria que havia viscut els anteriors governs de CiU em van comentar com mai havien tingut aquesta mena d'intercanvis entre Departaments que pertanyien a Convergència o a Unió, que feien vides separades. Allò era un veritable bipartit.

Trobar bons professionals amb aquest entorn polític podia ser, doncs, tasca difícil, a no ser que fossin "de la causa", el que tampoc m'interessava massa. Més difícil es va fer quan al cap de poques setmanes va esclatar l'afer Carod-ETA i una crisi de Govern. La confiança va davallar encara més, i va coincidir amb algunes entrevistes per a llocs clau amb candidats que podien, raonablement, mostrar dubtes. Afortunadament no va ser així.



S'ha de dir que el Conseller Antoni Castells em va donar molta canxa per triar noms, encara que decidia finalment, com és obvi. No va imposar cap nom i va facilitar-me algun en alguna posició complicada.

Per a cada lloc de direcció vàrem entrevistar diverses persones. Finalment, es varen incorporar la M<sup>a</sup> Antonia Monés a la DG de Programació Econòmica; Miquel Salazar a la DG de Política Financera (que va agrupar les dues DG anteriors de Política Financera i d'Assegurances); Josep M. Vegara a l'Idescat; Josep M. Ayala a l'ICF. Al Tribunal de Defensa de la Competència, com era un nomenament per cinc anys, va continuar de president en Lluís Franco, però com a director va incorporar-se l'Arzeni Gibert, que més endavant ocuparia el càrrec de president. Com a president de l'ICCA figurava Manuel Cardeña. Va ser una mica difícil dir-li que cessava, no veia per què ho havia de fer. Però la idea era ajuntar en un sol comandament ICF i ICCA, amb l'objectiu posterior de fusionar-los. Com a directora va continuar la Divina Alsinet. Ayala també va passar a presidir l'ICF Holding, on va continuar Joan Carles Rovira com a director. A la SGR Avalis va continuar durant un temps, fins a fer el tancament anual de la gestió, l'anterior secretari Pere Galí, com havia demanat. Després també se'n va fer càrrec l'Ayala des de l'ICF.

Com he dit, es van temptejar uns quants noms per a cadascuna de les diverses posicions, però crec que al final la decisió va ser molt encertada. Totes elles persones competents i dedicades. Si alguna cosa es pot dir és que va primar la professionalitat. A ningú se li van demanar afinitats polítiques (encara que algun component era del PSC); tan sols es demanava si se sentien còmodes treballant per un govern i un projecte catalanista i d'esquerres.

L'Ayala es va incorporar una mica més tard, al cap de dos o tres mesos, ja que va costar trobar la persona adequada. Mentrestant, vam continuar treballant amb l'equip anterior: Josep Molins com a conseller delegat i Ernest Sena com a DG. També es va continuar, de moment, amb els membres no nats de l'anterior Junta de Govern (hi havia uns membres nats, càrrecs del Govern que, d'acord amb la llei de l'ICF, es van renovar automàticament), alguns ben vinculats als anteriors partits de Govern, que van posar, no tots, seriosos obstacles en el moment de ser substituïts. Ho van ser per persones (al menys per la part que tocava a la part socialista del Govern) força professionals Pedro Nuño, professor de l'IESE i assessor d'empreses i Francesc Santacana, director del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. Els dos d'ERC i el d'ICV i EUiA, potser tenien un perfil més de partit, encara que en cap moment el van aflorar. També va succeir a l'ICF-H on vàrem incorporar a Josep Luís Oller, destacat professional del món financer, i Helena Guardans, empresària a la que he esmentat anteriorment.

Gabriel Colomé es va incorporar al Centre d'Estudis d'Opinió (CEO) quan mitjançant un Decret *ad hoc* vàrem "aïllar" dins l'Idescat les tasques demoscòpiques de les pròpies de l'Idescat; encara que per uns mesos, fins l'aprovació de la Llei, el CEO es va mantenir dins la seva estructura.

Una peça bàsica va ser la Natàlia Feliu, la meva secretària, a la que vaig reclamar per a la Secretaria, ja que treballava als Serveis Territorials de Tarragona, vivint molt més

tranqui-la i més a prop de casa seva. Sense la seva ajuda no hauria pogut enfrontar-me a tota la feina que se'm venia a sobre. Va substituir a la secretària de l'anterior secretari, la Núria Casas, que no massa contenta es va quedar de suport als altres components de l'*staff* de Secretaria. Crec, però, que s'hi va adaptar millor que en un lloc de tanta confiança.

Val a dir que el cessament dels anteriors responsables de les direccions generals no va ser cap trauma. Alguns es van queixar de que els vàrem fer esperar algunes setmanes, fins trobar el substitut adequat. Tenien ganes de marxar. Altres confiaven en quedar-se, particularment els responsables dels instruments financers. Als anteriors governants també els interessava que es quedessin. No deixaven de ser uns instruments potents, amb capacitat d'influència. Algunes operacions del final de la legislatura requerien força explicacions. Tot plegat, l'ICF i el conjunt de la Secretaria, havia estat una mica clientelar. Dic una mica perquè, la veritat, és que no van treballar massa.

També es van incorporar l'Àngels Valls, en una mena de Gabinet de suport (falta feia) i, posteriorment, el Marcel Prunera, que venia del Gabinet del Conseller, en un Programa nou de Promoció Econòmica, que es convertiria en la nova DG de Promoció Econòmica al cap d'un any, el 2005. La supressió de dos programes i la fusió de dues direccions generals, permetien una nova DG. En el Programa de Finançament Autonòmic hi havia la Montserrat Bassols, que es va incorporar com a responsable d'Àrea amb la mateixa comesa a la DG de Programació Econòmica, i en el Programa de Globalització, en Miquel Rubirola, antic company de Junta del Col·legi d'Economistes, persona valuosa, en aquells moments alcalde d'Arenys de Mar, a qui no vaig poder situar en un lloc prou adequat per a ell. Sempre m'ho he retret.

Les primeres setmanes, amb un equip encara per renovar, despatxant amb els directius de l'anterior Govern, es van fer estranyes. Era un cúmul d'informacions noves, de temes que en gran part desconeixia. No obstant això, tinc un record de poc estrés. No vaig arribar a posar-me nerviós. Motius n'hi havia. No crec que fos irresponsabilitat.

Crec que prendre's les coses amb calma, entomar els temes poc a poc, sense decisions precipitades o poc informades i, sobre tot, construir un equip sense urgències, ni amiguismes ni pressions, cercant entre els més adients, va ser el que calia fer. Valia la pena treballar algunes setmanes a precari, abans que actuar amb poc rigor.

Al cap d'un any aproximadament vàrem canviar el nom de la Secretaria pel de Secretaria d'Economia, ja que les funcions que exercia superaven les de promoció econòmica, nom, d'altra part, que adoptaven les àrees amb aquestes comeses de molts Ajuntaments. També es va canviar després el nom de la DG de Programació Econòmica, una mica antiquat, pel d'Anàlisi i Política Econòmica.

Amb el Govern presidit per José Montilla, a partir del 2007, vaig continuar com a Secretari d'Economia, amb el conseller Castells renovat en el nou mandat. Més endavant cito alguna oferta de treball que va sorgir per aquestes èpoques, abans de la

nova legislatura. No tenia clar que volgués continuar. Malgrat algunes dissonàncies que també aniré explicant, crec que vaig fer bé en quedar-me, per què alguna de les experiències del nou mandat, per exemple l'energia, van valdre la pena.

La Secretaria d'Economia va assumir en la segona legislatura la DG d'Energia i Mines, amb un organisme incorporat, l'ICAEN (Institut Català de l'Energia) i va perdre la DG de Política Financera i Assegurances i el Tribunal de Defensa de la Competència, de les que parlo seguidament, que es van integrar en una nova Secretaria de Política Financera, Competència i Consum, a partir del 2007, que va assumir Miquel Salazar.

La gestió, coordinació, direcció, o com es vulgui dir, d'una Secretaria amb vuit òrgans del nivell de Direcció General, que era més gran que algunes Conselleries, no era tasca senzilla. D'altra banda, la pròpia Secretaria, amb un equip molt reduït portava directament els seus propis temes, de vegades de l'envergadura de l'Acord Estratègic, els relatius a Fira de Barcelona o el Fons per la Mediterrània, per dir-ne alguns.

Com he dit al principi, era qüestió de formar un bon equip. Sempre he considerat que els col·laboradors han de ser millors que un mateix. I així ho vaig plantejar; així i delegant molt, tot i controlant la marxa de les coses. En algun cas no ho vaig acomplir i vaig delegar tant, que quasi ni m'assabentava. Va ser el cas de l'ICCA. No puc explicar pràcticament res. Ho portava totalment l'Ayala i després en Salazar i, conscient de que jo ja no hi arribava, m'explicaven només quan sorgia algun problema o calia prendre alguna decisió important. Em vaig mantenir en una certa ignorància, però tranquil, per la confiança en les persones.

Un cop per setmana despatxava regularment amb tots els directors o directores i amb el meu staff de Secretaria i, en el cas d'òrgans més autònoms, com el CEO o l'Idescat, cada quinze dies si no hi havia temes que aconsellessin veure'ns puntualment, com els baròmetres del CEO. La Natàlia Feliu tenia l'agenda ben controlada. A més, periòdicament, cada dos mesos, teníem una reunió de tota la Secretaria en que cada responsable explicava la situació dels principals projectes de l'àrea, es feia una valoració, es donaven pautes i es buscava la coordinació entre ells, com passava sovint entre Política Financera i l'ICF, o entre aquests i Promoció Econòmica, o entre l'Idescat o Defensa de la Competència amb Anàlisi i Política Econòmica. Treballàvem amb un pla anual de la Secretaria, que seguíem i actualitzàvem a cada reunió. Recordo que eren reunions relativament llargues i no molt divertides. Escoltar els problemes o prioritats dels altres, i si són set o vuit, es fa una mica pesat. Al Miquel Salazar, nerviós com és, li costava mantenir-se tota l'estona dins de la reunió i, de tant en tant sortia de la sala a fer una volta. Com que ja ho sabíem, no li teníem en compte. Sort que encara no havia arribat la dèria dels *smartphones*.

## 5.2 Política Financera i Defensa de la Competència

En Miquel Salazar va ser nomenat el gener de 2004 director general de Política Financera i Assegurances. Amb l'anterior Govern eren dues direccions generals, però vàrem decidir fusionar-les. Es va incorporar relativament d'hora al nou equip de la Secretaria. Recordo que aquest era un dels temes que més desconeixia quan em vaig fer càrrec de la Secretaria de Promoció Econòmica i que en les poques setmanes en que vaig treballar sense en Miquel, van anar a petar a la meua taula uns quants problemes indigestos. La Júlia Soler, una excel·lent professional que portava el tema de les assegurances, aviat em va plantejar els seriosos problemes de les assegurances de la pròpia Generalitat, crec recordar que de responsabilitat civil i patrimonials. O els problemes de la mútua l'Aliança, intervinguda pels responsables polítics anteriors. Afortunadament es va incorporar el nou director general i els neguits de la Júlia van tenir un altre destinatari. Val a dir, però, que en Miquel ens va donar un ensurt: a les poques setmanes de ser nomenat va patir una insuficiència coronària o quelcom semblant. Li van introduir a l'Hospital Clínic un *stent*, probablement d'una empresa que després seria client de l'ICF: Werfen, i el van deixar de nou a punt. Tant, que a penes va faltar de la feina.

Van ser, doncs, només tres anys amb en Salazar com a DG. Millor dit, uns mesos menys, per què quan el president Maragall va dissoldre el Parlament i va convocar eleccions, en Martí Carnicer va cessar de secretari general per presentar-se a les llistes del PSC per Tarragona i en Miquel va ocupar el seu lloc fins què en Carnicer va dimitir de diputat i va tornar a ocupar la Secretaria General. En la nova legislatura, en Salazar va ser nomenat Secretari de Política Financera, Competència i Consum. El Departament incorporava noves competències (Consum i Energia) i calia ampliar l'estructura. Crec que entre els tres secretaris ens repartíem unes vint-i-una Direccions generals o similars.

Aquests quasi tres anys de la primera legislatura van ser, crec jo, bastant productius. Un dels temes que va donar resultats tangibles va ser l'acció d'aquests primers anys amb les Caixes.<sup>12</sup> Com se sap, les Caixes tenen un caràcter social i els seus beneficis distribuïts van a parar a l'Obra Social (OBS). Cada Caixa té les seves prioritats d'inversió en OBS i no es pot dir que l'agregació d'obres socials tendeixi a un òptim en termes d'inversió social (en sentit ampli, ja que s'hi inclou el medi ambient o la cultura). D'altra banda, les competències de la Generalitat sobre les Caixes afectaven a l'organització, òrgans de Govern, aspectes jurídics de la seva personalitat, i a l'OBS. No era competència nostra la supervisió financera, que corresponia al Banc d'Espanya, encara que es col·laborava, en les inspeccions, per exemple.

La iniciativa va ser crear, o potser impulsar i revitalitzar, si és que ja existia, que no recordo, una Comissió de col·laboració amb les Caixes, pels aspectes de la nostra

---

<sup>12</sup> No parlaré de la reorganització i concentració de Caixes que es va produir en la segona meitat de la segona legislatura, en la que es va treballar des de la Secretaria de Política Financera, Competència i Consum, primer en Salazar i en Jordi Pericàs, després, com a secretaris, en Ferran Sicart a la DG de Política Financera i Assegurances i els respectius equips, sota un impuls actiu del conseller. És un tema en el que a penes hi vaig participar i sobre el que no puc aportar quasi res.

competència, que va crear en el seu sí una subcomissió de l'OBS. Les reunions plenàries es celebraven a la Federació Catalana de Caixes, presidides pel conseller i el director general de la Caixa, Isidre Fainé, i les coordinaven en Miquel Salazar i l'Antoni Millet, directiu de la federació, i tractaven de temes diversos en el marc de les competències de la Generalitat. La subcomissió de l'Obra Social la reuníem a la Secretaria. L'objectiu per part nostra era que es destinés una quantitat proporcional i si podia ser creixent de l'OBS a temes socials que interessessin a la Generalitat, que complementessin els nostres pressupostos o arribessin a prioritats difícils d'assolir mitjançant els carregosos procediments administratius. De comú acord vàrem prioritzar els temes de dependència, sense excloure'n d'altres, ja que cada Departament interessat podia incorporar projectes si s'adien amb els objectius de l'Obra Social d'alguna Caixa. Si no vaig errat, l'objectiu va ser arribar a distribuir entre les prioritats departamentals el 7% del total de l'OBS de les Caixes catalanes (del qual La Caixa aportava la meitat si fa no fa), això va representar uns 29 milions d'euros el 2006, partint de 18 milions el 2004. Entitats del tercer sector, socials, culturals, d'esports o joventut es podien beneficiar així de fons per als seus programes que potser no els haurien arribat d'altra forma. I es va voler fer amb criteris objectius i compartits, formalitzats anualment mitjançant els corresponents convenis entre la Generalitat i cada Caixa.

Per aquelles dates, Josep M. Bricall, amb qui havia treballat al Rectorat de la UB, ens va convidar als antics col·laboradors a una visita al Monestir de Poblet. Ell pertanyia al Patronat de la Fundació del Monestir. Vàrem visitar l'arxiu Tarradellas i vaig poder parlar amb la bibliotecària, Montserrat Catalán, que em va expressar la seva preocupació pel manteniment del fons, ja que una cosa era la donació dels documents i l'altra el manteniment i gestió d'aquell important arxiu. Se'm va encendre una llumeta en tornar a la feina i la hi vaig comentar a Bricall: potser hi ha una manera de aportar fons a l'arxiu, a través de les Caixes. Amb en Salazar vàrem posar mans a l'obra, va fer gestions amb les caixes, i al cap d'uns mesos es signava el conveni entre la Generalitat, la Caixa de Catalunya i l'abat de Poblet per aportar fons per l'Arxiu Tarradellas. Va ser un bon exemple de col·laboració i per una bona causa.

L'àrea de Política Financera i Assegurances donava molt de si. Hi havia unes quantes competències regulades: mútues de prima fixa, caixes d'estalvis, amb les limitacions expressades, seccions de crèdit de les cooperatives agràries o bé les relatives a les finances de la Generalitat, emissions de deute i la seva gestió, tresoreria, etc. Ja he dit que no vull convertir aquests records en una memòria d'actuacions, per tant em saltaré moltes coses, o només hi passaré per sobre.

Si algun dia algú més qualificat de l'àrea fes un exercici similar al meu, segur que sortirien amb cert detall els problemes que ens van capficar i que jo conservo més confusos. Un d'ells és L'Aliança, mútua-assurances de caràcter mèdic assistencial d'una certa envergadura i tradició a Catalunya. Els que ens van precedir la van deixar intervinguda, per problemes de compliment dels ratio tècnics a que estaven obligats. Estava intervinguda, però sense cap acció massa perceptible per part de l'Administració per tal de redreçar la situació. Ens va tocar arremangar-nos des de bon principi. Es va incorporar l'Eduard Spagnolo en el màxim nivell de gestió, i es van incorporar nous consellers experts i independents. Es va comptar majoritàriament amb

els equips directius anteriors, particularment amb Salvador Solé, però reorganitzats i amb nous objectius. La Mútua va reestructurar la xarxa de centres, va vendre actius i es va buscar la complicitat del Departament de Salut, al principi molt intensament amb en David Vegara, secretari general, i després amb la Marta Segura, que el va succeir, i amb la consellera, Marina Geli, i després de molta feina i un seguiment estricte, finalment la DG va poder desintervenir l'Aliança ja sanejada.

També ens vàrem implicar en els problemes d'Agrupació Mútua, que presidia Félix Millet i dirigia Jordi Conejos, que ja ens havia advertit d'algunes maniobres del Sr. Millet, que després es constatarien en altres àmbits. Problemes de l'Agrupació Mútua, de la seva participada Bankpyme, d'algun dels seus actius com l'estació d'esquí de Bohí. Tot precisava d'un tractament conjunt en que hi van intervenir Política Financera i l'ICF, que ja n'era prestamista. Soc incapaç de recordar les vicissituds de tot l'afer. Em queda que la Mútua va aconseguir desfer-se'n de l'estació, venent-la al grup aragonès Nozar; que es va desvincular Bankpyme de la Mútua; que va passar per canvis en el capital, i que la Mútua, va quedar sanejada; encara que va ser intervinguda novament a finals del 2009, per la Direcció general d'Assegurances del Ministeri d'Economia a causa de la situació financera generada per unes desafortunades inversions immobiliàries de l'època del descontrol immobiliari. Avui continua viva, amb nous socis i nova forma jurídica. Bankpyme, va anar fent la viu viu fins que va ser absorbit el 2011 per Caixa Bank.

En el sector mútues també es va propiciar una reestructuració, tendent a una concentració que evités l'excessiva fragmentació existent, passant de 143 a 64 mutualitats. Es va fer a través de la Federació de Mútues, propiciant la seva renovació i incorporant un nou president que abordés des de dintre aquesta reconversió.<sup>13</sup>

L'àmbit de les Caixes sempre va ser delicat, i les relacions amb els seus dirigents, peculiars. El conseller hi tenia especial cura, particularment amb la grossa: La Caixa, poder fàctic. Es tractaven mútuament amb respecte i deferència però amb una cert estil per part de La Caixa que no sempre va ser acotat com crec que hauria calgut. La Caixa, per exemple, no va jugar el paper que s'esperaria de la principal entitat financera catalana quan, en el moment de l'esclat de la crisi immobiliària i, en part, hipotecària, no va voler col·laborar en la creació d'un "banc dolent" que en aquells moments promovia la Generalitat, i que potser ens hauria evitat futurs problemes.

Es va tramitar una reforma parcial de la Llei de Caixes, que a més d'ordenar certs aspectes del govern de les entitats permetia l'allargament del mandat dels consellers de quatre a sis anys, amb el que La Caixa va poder arreglar les seves transicions internes. Més endavant, ja en la segona legislatura, es va aprovar el text refós de la Llei de Caixes, que tenia més substantivitat.

Recordo una vegada, quan estava negociant l'Acord Estratègic amb els sindicats i aquests reclamaven presència en institucions, que molt amablement Ricard Fornesa, aleshores president de la Caixa, ens va convidar a en Salazar i a mi al seu despatx de les torres negres (no recordo amb qui més ens va rebre), per demanar-nos

---

<sup>13</sup> Rafael Suñol va substituir Agustí Montal en la Presidència de la Federació

amablement (es a dir per advertir-nos) que no devíem atendre les peticions dels sindicats i que vigiléssim amb això de l'Acord, no fos cas que s'"acordés" massa. Tampoc pensava fer-ho, com explico en l'apartat de l'Acord. Això sí, vam sortir del despatx amb un amable present: un termòmetre d'interior i exterior com els que regalaven en les oficines als bons clients.

En l'àrea de política financera, la DG va fer molta feina en temes com el Pla de Pensions per al personal de la Generalitat; llàstima que al cap de poc temps, quan tan sols ens havien ingressat dues o tres quotes, les mesures de restricció pressupostària van congelar les aportacions. No em donarà gaire per la jubilació. O en la implantació de la tresoreria centralitzada, l'anomenat *cash pooling*; o els treballs de reestructuració i millora de la qualitat del deute públic de la Generalitat, amb l'assessorament d'Analistas Financieros Internacionales, de l'Emilio Ontiveros. També puc esmentar la creació d'un fons de titulització d'actius, que vol dir que, amb garantia de la Generalitat, s'emetien uns títols que tenien com a suport els crèdits concedits per la banca a pimes, que quan es subscrivien generaven nova liquiditat per a les empreses. O potser també cal citar l'ICF-Crèdit, a cavall entre l'ICF i Política Financera, amb mecanismes d'assegurament, que va multiplicar el crèdit d'intermediació de la banca a les pimes i autònoms, substituint un anomenat Crèdit Plus de l'anterior equip, sota la mateixa idea, però de gestió més complexa i que no traslladava prou la imatge de la Generalitat.

En l'àmbit universitari es va reestructurar del deute de les universitats, i es va plantejar junt amb l'ICF i Caixa de Catalunya el refinançament del Parc Científic de Barcelona, que es va dur a terme; però els problemes del Parc eren més amplis. Vaig participar un parell d'anys en el seu patronat i, tot i la seva valuosa tasca en l'àmbit de les infraestructures de recerca i transferència de tecnologia, partia d'un plantejament econòmic i financer poc sostenible. Vaig dimitir del patronat quan les decisions que havíem de prendre des del Departament podien interferir-se amb la meva funció en l'òrgan de govern del Parc Científic.

Com que estàvem a la Secretaria de Promoció Econòmica (encara que després canviés el nom), érem ben conscients que calia fer promoció econòmica. Es a dir, facilitar la generació d'iniciatives econòmiques. En l'anterior paràgraf he explicat diversos instruments, que van funcionar prou bé. D'altres, ben intencionats, no van acabar de reeixir.

Un d'ells va ser el suport per crear un mercat d'emissions de CO<sub>2</sub>, vinculat a la Borsa de Barcelona, en el que vam treballar des de Política Financera i també des de l'ICF i Promoció Econòmica. De fet es va crear un mercat de compravenda de drets d'emissió, en el marc dels acords sobre el clima, amb la confluència d'uns emprenedors, SendeCo<sub>2</sub>, i amb la col·laboració de la fundació Fórum Ambiental, de Barcelona Digital, i també de Barcelona Plaça Financera i la Borsa de Barcelona, i en associació col·laborativa amb la Chicago Climate Exchange. La iniciativa es va implantar i va funcionar, el problema ha estat que aquest mercat no ha evolucionat com s'esperava, els preus són molt baixos, la negociació insuficient i sembla que no acaba d'imposar-se. Desconec hores d'ara la situació.

Com tampoc van tenir els resultats esperats les iniciatives per facilitar l'emancipació dels joves, en moments en que això era un tema de preocupació per l'àrea de joventut de la Generalitat. Era un programa de crèdits i avals en termes favorables per autoocupar-se, aconseguir un habitatge independent o cursar estudis professionalitzadors. Els anomenats "crèdits emancipació". Hi vàrem treballar interdisciplinàriament: Marta Rosàs, de Joventut, Ricard Fernández Ontiveros, d'Habitatge, i en Salazar, l'Ayala i l'Àngels Valls per part nostra. El producte va sortir, però la demanda de crèdits o avals, que concedia l'ICF, no va ser gaire alta.

L'altre tema que va caure sota el meu paraigües tan sols durant la primera legislatura va ser l'àrea de **Defensa de la Competència**. Era un òrgan independent que es relacionava amb la Generalitat a través del Departament d'Economia, i en concret de la meua Secretaria. El president, que tenia un nomenament per cinc anys, era Lluís Franco, ex conseller de Treball, militant d'Unió. L'Arseni Gibert, ex senador i comú amic d'en Lluís Armet, s'hi va incorporar com a director general de Defensa de la Competència, amb ànims de donar més impuls a la institució. La feina, fins aleshores, se centrava sobretot en la resolució dels expedients generats per denúncies o conflictes de competència: petits sectors com les funeràries, reparació d'automòbils, electrodomèstics, clubs esportius enfrontats amb la competència dels serveis universitaris, problemes en la contractació d'artistes en festes majors.... A banda de la instrucció dels expedients que anaven arribant, per denúncies sobretot, i que concentraven l'atenció dels tècnics, l'Arseni va ampliar les perspectives de l'òrgan per convertir-lo en quelcom que s'assemblés més a un regulador de mercat, que vetllés per les regles de competència. Es va iniciar una línia d'estudis sobre el funcionament de mercats sectorials. El Tribunal, a més, informava, a través de la Direcció General, sobre els projectes normatius amb contingut econòmic que preparava el Govern i les seves implicacions sobre la competència. Això va incrementar les relacions amb els altres Departaments de la Generalitat i va generar algun conflicte amb ells per una tendència regulatòria de vegades excessiva, com en el cas del comerç. Un dels estudis que va aixecar polseguera en el sector va ser el de la pràctica de descomptes a les farmàcies per part dels laboratoris, com a incentiu comercial: comprin tres i pagui dos. Això, fet d'amagatotis però generalitzat vulnerava tota la regulació de preus i marges de les farmàcies. Lamento no recordar el final. Potser quan es va produir ja no queia dins les meves competències, però segur que va contribuir a corregir alguns comportaments.

L'Estatut del 2006 preveia una ampliació del marc competencial de defensa de la competència, i des de la Direcció General es va preparar, ja a finals del 2005, una llei de reforma dels òrgans catalans de promoció i defensa de la competència que va veure la llum ja en la segona legislatura, en concret, el febrer del 2009 (són els temps de l'Administració) i de la qual, per tant, ja no vaig ser partícip.

Una altra qüestió que va promoure l'Arseni Gibert i que té importància, és la major transparència de les actuacions, sobretot com a eina per estimular la competència (o desestimar les vulneracions): els expedients incoats eren publicats amb una breu explicació i es difonien els informes o estudis que la DG realitzava. També s'organitzaven jornades i es difonia la importància de la lliure competència a través del nou WEB i de publicacions. L'Arseni era un convençut de la lliure competència i així ho



va traslladar al Tribunal (avui Autoritat Catalana de la Competència, ACCO), multiplicant la seva presència i rellevància.

### 5.3 Anàlisi i Política Econòmica

Com a Secretari de Promoció Econòmica i Secretari d'Economia (amb el canvi de nom), vaig tenir des del principi dins del meu àmbit la Direcció General de Promoció Econòmica, després rebatejada com a Direcció General d'Anàlisi i Política Econòmica.

Aquí també vàrem barallar diversos noms per a responsable del tema. La persona que finalment se'n va fer càrrec, i crec que amb força il·lusió, va ser la Maria Antònia Monés. Aleshores era catedràtica d'economia de la UNED, però havia treballat anys abans al Gabinet de Presidència de Felipe González i duia una bona motxilla, no sols de coneixement, sinó de relacions i contactes a Madrid.

El món és petit i, sense que nosaltres hi tinguem res a veure, el seu fill Toni Roldan i el meu fill Pol són grans amics, amiatat que mantenen malgrat les distàncies geogràfiques que ben sovint els separen, ja que són joves "internacionals". Ara la distància geogràfica és sols de Madrid a Barcelona.

El Toni és fill del Santiago ("Curri") Roldán, marit de la Maria Antonia, sevillà d'adopció nascut a Àvila, que va ser catedràtic de Política Econòmica a la Autònoma de Barcelona, allà pels anys 70 i 80. Va ser llavors que el vaig conèixer, cap a 1974-75 al Centre d'Estudis Socialistes, on jo era un aprenent i ell un dels sèniors respectables. Sèniors de menys de 40 anys, però.

Després va ser responsable de les infraestructures vinculades als Jocs Olímpics, consensuat entre Maragall i Madrid, feina que va dur a terme amb gran èxit i amb un gran desgast en esforç personal. També eren per a mi referència quan estudiava, i recent acabada la carrera, els articles a Triunfo i Cuadernos para el Diálogo d'"Arturo López Muñoz" pseudònim que recollia la signatura de Santiago Roldán, José Luis Garcia Delgado (a qui vaig conèixer com a director de la revista del Consejo de Economistas de España) Juan Muñoz i Ángel Serrano. Quina diferència que ens separa de la qualitat editada en forma de revista d'aquells moments (recordem també Destino) i ara.

En fi, petita excursió conseqüència de la incorporació de la Monés a l'equip. Jo no la coneixia i tampoc sabia de la seva família. Tot va anar sorgint després o passats els anys.

La Maria Antònia tenia bones relacions i contactes i, com he dit, una trajectòria. Van tenir algun primer desencontre amb el conseller, en algun dels primers despatxos. Ella va tornar molt afectada i suposo que la vaig intentar calmar i convèncer perquè no es desanimés. Segurament es va despertar algun tema tècnic-acadèmic i alguna rivalitat, unit al caràcter fort d'ambdós. La Maria Antònia va continuar també fins al final, durant les dues legislatures.

Abans que ella hi arribés, durant potser un mes o dos, se n'ocupava de la Direcció un ex càrrec de gabinet de Convergència (Pagès). Persona de partit. El que em va sobtar és que quan vaig anar a visitar la DG, em vaig trobar moltes cares conegudes, les mateixes que havia deixat vint anys abans, quan vaig formar part d'aquesta DG com a

cap del Servei d'Estudis i posteriorment com a Subdirector general. Bons temps aquells, també, per diversos motius.

Més endavant relato els meus records de la primera etapa a la Generalitat. En aquell moment em vaig ocupar dels temes de la política regional europea, i en concret del FEDER. De nou a la Generalitat, quinze anys més tard, el 2004, com a secretari em va tocar lidiar novament amb el FEDER. Els tems FEDER els duia la Subdirecció de Programació. Al davant hi havia en Joan Lúria, que vint anys abans ocupava una secció d'estudis econòmics. Es comptava ara amb un equip petit, però prou estructurat i professional que no tan sols planificava i presentava projectes al FEDER (i altres fons comunitaris) sinó que feia el seguiment, controlava l'execució i retia comptes davant els organismes de la Comissió. També era responsable del control dels ajuts d'Estat dels diferents Departaments, per tal d'ajustar-se a la normativa europea.

Un dels primers temes que vaig haver d'entomar, just arribat a la Secretaria, encara no hi era la Maria Antonia Monés, va ser un expedient de la Comissió contra l'empresa d'infraestructures de la Generalitat GISA, per la utilització del criteri d'experiència en les adjudicacions d'obres. Davant, per discutir i eventualment corregir el tema, em vaig trobar amb Joan Ignasi Puigdollers, president de GISA. Set anys després ens tornaríem a trobar com a síndics de la Sindicatura de Comptes, tractant, entre d'altres, aquests temes de contractació pública.

A principis de 2005, el 27 de gener, va esclatar el tema del Carmel, amb l'enfonsament d'un túnel per a l'ampliació de la línia 5, que va malmetre tota l'àrea habitada dels voltants, amb els conseqüents desallotjaments, i va afectar centenars de veïns, afortunadament sense víctimes. Tot i que no vam tenir una implicació directa en la gestió de la crisi, la DG va tenir un paper d'alta utilitat en la canalització de recursos del FEDER i dels Fons de Cohesió per ajudar a la rehabilitació de la zona, reprogramant els recursos autonòmics i estatals, però també passant el rasquet pels projectes ja programats. Uns 60 milions d'euros en total en una feina de difícil encaix de fitxes. Es va crear una comissió de crisi que presidia Ramon Garcia Bragado des de Presidència, amb gent de Política Territorial, Habitatge, Economia i l'Anna Terrón, de l'àrea exterior de Presidència i del Patronat Català pro Europa. Vaig haver de mediar alguna vegada (no per aquest tema) entre les dues responsables: Terrón i Monés, que tenien algun conflicte de competències en temes europeus, com els de l'Euroregió, prioritat política que finalment va tenir poca translació pràctica. Alguna vegada he pensat que si ens l'haguessin deixat liderar a nosaltres, coordinats amb Presidència, hauríem vist més resultats, ja que disposàvem de més estris.

Des de la Subdirecció de Programació es venien gestionant un total de 10 projectes per uns 400 milions d'euros, i l'octubre de 2005 ens van traspasar la gestió d'11 projectes més amb una inversió de 600 milions, amb el mateix migrat equip. A finals de 2007 la Comissió Europea va aprovar el nou Programa Operatiu de Catalunya, dins el FEDER, que comportava una inversió de quasi 1.400 milions d'euros amb un ajut comunitari de 679 milions. En aquest nou programa s'inclouien aspectes innovadors com l'accés al JEREMIE, mitjançant l'IFEM, del que parlo en l'apartat de l'ICF, o els ajuts per inversions en centres de recerca, telecomunicacions i societat del coneixement, més enllà de les habituals inversions en infraestructures.

També va ser destacable i nou a nivell europeu, el programa de cooperació d'Espanya amb França i Andorra formulat i gestionat des de la Comunitat de Treball dels Pirineus (Catalunya, Aragó, Navarra i el País Basc), i negociat per Catalunya amb l'Estat. Una inversió prevista de 257 milions, dels quals 168 d'ajuts. Un dels projectes emblemàtics va ser l'hospital transfronterer de Puigcerdà, de complexa realització i gestió, però que avui serveix a la Cerdanya i el Capcir, encara que amb problemes pels diferents règims sanitaris dels dos països. Del Fons de Cohesió va arribar també un important pesseig entre el 2.000 i el 2.006, quasi 3.000 milions d'euros per a infraestructures mediambientals i de transport.

Aquelles primeres gestions del 1.985 quan pugnàvem per accedir al FEDER, que més endavant explico, van tenir alguna cosa a veure en aquests resultats?. No cal ser pretensions; segurament sí en els primers temps, però probablement després, amb les diverses reelaboracions de la política regional comunitària, ja no. Però va ser un bon inici.

Recordo els problemes de certificacions, correcció de temes de contractació mal gestionats pels Departaments, reprogramació de projectes (per exemple un de Fira 2000 de 55 milions) ... i la Intervenció General que semblava jugar a la contra. Enlloc de revisar, assessorar i ajudar, semblava que complia més la seva comesa quan podia tirar coses enrere. A la vista de les dificultats vaig propiciar una reunió per acostar posicions i en Josep M. Portabella, l'interventor general, es va aixecar al cap d'una estona i va abandonar la reunió indignat per alguns comentaris crítics del subdirector, Joan Lúria. S'ha de dir que en Joan no era exemple de flexibilitat, però l'Interventor, malgrat la seva solvència tècnica, encara menys. Això em fa pensar en una de les primeres reunions de Direcció, al principi del mandat, amb el conseller, el secretari general, el cap de Gabinet, Raimon Rivera, i jo en que comentàvem els càrrecs que cessaven i els nomenaments que calia fer, en que vaig opinar que calia substituir a l'interventor general. Es va quedar fins al final. Des de la Sindicatura, anys més tard, es va fer un informe en que es va posar de manifest que l'interventor general exercia també d'interventor en algun òrgan dependent de la Generalitat, a petició d'aquest, cosa explicable, i cobrava per la feina, cosa certament menys explicable.

La Direcció General d'Anàlisi i Política econòmica (anteriorment Programació Econòmica), amb la Maria Antonia Monés va saber mantenir i incrementar la bona entrada a Madrid i Brussel·les, i amb bona sintonia amb la resta de CCAA, com va ser el cas de la carta conjunta i la tasca de lobby per a les regions d'objectiu 2 (les de tradició industrial, com Catalunya), que corrien el risc de quedar relegades en l'accés a recursos comunitaris.

La DG també era competent en els temes de finançament autonòmic, amb la Montse Bassols i la Susanna Bonastre com a responsables. L'Àrea de finançament autonòmic va donar suport als treballs per a un nou model de finançament que es va aprovar el juliol de 2009 i que van negociar el conseller amb el suport d'en Martí Carnicer. El nou model va significar un salt en recursos el 2009 i 2010, aquest últim any de més de 2.300 milions d'euros. Però la crisi i el seu impacte en els tributs propis van incidir més que proporcionalment en els ingressos de la Generalitat. El treball de la DG i de l'àrea

de finançament autonòmic va ser clau per a donar suport al Govern en aquestes negociacions i en aspectes com les balances fiscals<sup>14</sup>, el suport a la Comissió Mixta de Valoracions o els apartats del nou Estatut que fan referència al finançament, com l'aplicació de la Disposició Addicional 3<sup>a</sup>, relativa a les inversions de l'Estat a Catalunya, que en els primers anys d'aplicació, si més no, es va anar complint.

A la Subdirecció d'Estudis s'hi va incorporar la Gemma García, un bon reforç provinent de la UB. Un dels objectius de la DG era convertir-la en referent en l'anàlisi econòmica. Malgrat la qualitat de les persones i els treballs que es feien a la DG, per assolir objectius més amplis es va optar per incrementar la col·laboració amb diversos centres de recerca de les universitats, als quals se'ls feien encàrrecs d'acord amb les seves àrees d'excel·lència i les necessitats d'anàlisi de la DG. La cosa es va complicar quan amb la nova legislació sobre subvencions i convenis es va haver de passar tota aquesta col·laboració sota la normativa contractual. Formalment era el correcte, però crec que per a aquests casos tan singulars hauria d'existir una normativa més flexible i un retiment de comptes a posteriori per tal de garantir la transparència i l'objectivitat.

Durant el nostre mandat, la DG d'Anàlisi i Política Econòmica va augmentar considerablement l'anàlisi de la conjuntura econòmica catalana i les previsions sobre evolució a curt i mig termini. Un treball especialment destacat va ser l'estudi sobre la inflació diferencial de Catalunya i un ventall de mesures per a corregir aquesta disfunció. La DG elaborava publicacions de referència com els Indicadors de conjuntura econòmica, la Nota de Conjuntura econòmica, l'Escenari macroeconòmic, els resultats del model QUEST, de simulació de mesures de política econòmica i el seu impacte sobre les variables econòmiques, els Papers de treball, que s'afegirien a la tradicional Nota d'Economia que venia de la primera etapa dels anys 80, sota la batuta aleshores de Llorenç Birba i Àngela Fernández.

---

<sup>14</sup> El conseller, en aquest i altres temes, va voler fonamentar els estudis amb un ampli consens creant grups d'experts plurals. En aquest cas l'integraven Núria Bosch, Joan F. Corona, Joan Carles Costas, Marta Espasa, Guillem López Casanovas, Eduard Rius, Joan Ramon Rovira, Ramon Tremosa, Xavier Sala i Martín, Joaquim Solé Vilanova, Maite Vilalta, Matías Vives i Antoni Zabalza.

#### **5.4. La Promoció Econòmica i uns quants projectes**

En els primers temps de la Secretaria de Promoció Econòmica treballàvem amb mitjans bastant precaris. Un mínim staff de la Secretaria dirigit per l'Àngels Valls per a dur a terme projectes de considerable dimensió o dificultat, com l'Acord Estratègic, que explico en el següent capítol. La creació del Programa de Promoció Econòmica, al cap d'un any i la incorporació de Marcel Prunera, i la consolidació d'aquesta estructura en una Direcció General, van possibilitar un treball més potent i organitzat. En Xavier Pont va arribar una mica després, substituint a l'Àngels Valls com a responsable d'Iniciatives Econòmiques i, amb Xavier Amores, es va completar l'equip que va poder comptar amb l'ajuda de personal tècnic, bàsicament femení, del que recordo a l'Anna Monreal, la Núria González, la Gemma Grau, l'Ignasi Casals o la Glòria Socías.

Un dels projectes, que va aparèixer aviat, el 2004, crec que el Marcel encara estava al Gabinet el Conseller, va ser un tema prou rellevant i que posava a prova la nostra capacitat. La multinacional farmacèutica francesa Sanofi tenia la seu espanyola a Barcelona, i en aquells moments estava en procés de fusió amb la franco-alemanya Aventis, una altra multinacional del sector. Actualment, la fusionada Sanofi-Aventis és la primera farmacèutica europea. Es tractava de decidir on se situaria la seu espanyola de la fusionada, ja que si Sanofi tenia la seu a Barcelona, Aventis la tenia a Madrid. Molts factors empenyien cap a Madrid, i la directora general d'Aventis, a Madrid, Belén Garijo, era la que comandava l'operatiu.

Vam posar en marxa una operació d'atracció, oferint el que podíem i una mica més. No volíem que tornés a passar el que va succeir el 2002 quan en un procés semblant Pfizer es va traslladar a Madrid. El conseller va exercir la seva capacitat de seducció amb la cúpula directiva i la directora general i, des de la Secretaria, vàrem formar un equip pluridisciplinar on es van treballar tots els temes sensibles: recerca d'una seu apropiada evitant, al mateix temps, una sanció per incompliment del termini del contracte de l'antiga seu; oferta d'escoles adequades pels fills dels empleats; expectatives de col·locació pel marit de la directora, que era metge uròleg; accés a ajudes per activitat innovadora; temes urbanístics de la planta de Riells... etc.

Vaig treballar amb en Marcel Prunera, l'Àngels Valls, des de la SPE, i amb en Juanjo Berbel, des de l'Agència Catalana d'Inversions, que tenia un bon control del conjunt, amb Patrimoni de la Generalitat, amb Xavier Roig assessorant externament, i amb la interlocució per part de la companyia d'Antoni Dubé i d'un directiu, Antoni Gelonch, que havia treballat a Sanitat de la Generalitat i que ens pressionava força, però al mateix temps ens donava pistes. Al final es van decidir per Barcelona i hi van traslladar els *headquarters* de la fusionada. Va ser una bona feina. Per cert, que per aconseguir que no es penalitzés la companyia per abandonar la seu que ocupava a l'edifici Blau de la Ronda Litoral, Patrimoni va buscar algun òrgan de la Generalitat que pogués ocupar aquells espais. Qui hi va anar poc més tard, el 2006, va ser la Sindicatura de Comptes, a la qual jo m'incorporaria cinc anys després com a Síndic. Avui, part de les responsabilitats corporatives de la seu de la farmacèutica s'han traslladat de nou a Madrid, com a conseqüència del "procés", encara que es manté el domicili a Barcelona. Ja veurem si dura.

Iñaki Urdargarin va ser un personatge famós que també va passar pel Departament. Per sort, el dia en què el conseller el rebia, jo tenia alguna reunió i per acompanyar el conseller hi va anar en Marcel Prunera. Les secretàries estaven encantades amb la visita, el Marcel no tant. Es veia venir un “marrón”.

Urdargarin i el seu soci proposaven l'organització d'un gran esdeveniment al voltant del sector bio, la salut i l'economia.

El conseller ens els va passar per tal que veiéssim si es podia col·laborar. Ben aviat, de les explicacions que rebia en Marcel vàrem veure que no es podia col·laborar massa. El que ens proposaven no entrava en cap de les nostres prioritats i, a més, feien propostes molt desaforades econòmicament.

Amb en Marcel vàrem quedar que els marejaríem; sobretot ell els marejaria, ja que jo vaig aprofitar que no els havia vist la primera vegada per a no veure'ls en les successives. Es van reunir algunes vegades (ara ja amb algun directiu subaltern del *duque*) els va demanar revisions del projecte i del pressupost. M'anava reportant. Els va tractar amb educació i hi va posar paciència, fins que, ja cansats, estaven més preparats per rebre una negativa. Menys mal que ens vàrem treure de sobre l'embolic a la vista del que va passar després.

Millor va anar un altre projecte que va aterrar també via despatx del conseller. Ferran Soriano i Marc Ingla, directius blaugrana i socis en empreses i iniciatives que els havien reportat un munt de calers, ficats en temes d'innovació i capital risc, van venir a explicar-nos un projecte també una mica excessiu: un anomenat Institut Futur.

No obstant això, aquest sí, partia d'una bona idea i lligava amb els projectes que Barcelona volia emprendre com a ciutat innovadora i acollidora de nous empresaris i nous empenediments.

Es tractava d'un centre d'innovació i anticipació de tendències de mercat, ubicat en una futura nau que calia trobar o construir, en un ecosistema innovador (per exemple, 22@), on es desenvoluparien un conjunt de tècniques, simulacions, events, formació, recerca, etc. Un àmbit afavoridor de la innovació per anticipar-se a les tendències de futur del mercat i els consumidors i fer-les accessibles a les empreses i, principalment, a les Pimes.

Com tot projecte Ingla-Soriano requeria una important inversió, crec recordar que d'uns 10 M€, i es demanava suport a l'Administració. Vàrem fer algunes reunions, el conseller es mostrava receptiu, i nosaltres no sabíem com donar forma a tot això.

A la vista de que el nostre entusiasme era contingut, els dos líders es van anar retirant i van deixar el projecte en mans d'un soci holandès de l'empresa, Fredrik Johnsson, amb qui va ser més fàcil entendre's en termes més gestionables.

Que consti, no obstant, que el projecte era atractiu i interessant, com ho eren els seus promotors als que tinc per bons professionals i empenedors. Però si ells, que havien

fet diners en inversions en tecnologia i innovació, no veien més que finançament públic pel projecte, poc podríem fer nosaltres, com no fos tirar de pressupost, cosa que “no feia sentit”, manllevant una expressió habitual de Ferran Soriano que després vaig sentir moltes vegades en un altre projecte, Spanair, com explicaré.

En aquelles dates, Esade estava perfilant, amb posteriors dificultats pel moment econòmic del país, el seu projecte a Sant Cugat que incloïa un centre d'innovació empresarial: “Creapolis” el disseny del qual liderava Francesc Santacana per compte d'Esade, amb la supervisió propera d'en Josep Milà, el secretari general de l'escola.

Se'm va obrir el cel: calia fer confluïr els dos projectes. No es podien gestar al mateix temps dos projectes semblants i competitius. Era millor col·laborar. Així ho vàrem fer. Amb en Marcel Prunera vàrem treballar amb en Santacana i en Josep Milà d'Esade i amb Fredrik Johnsson, fins a donar forma a una iniciativa més modesta, en forma de fundació, per acostar la innovació i les tendències futures de mercat a les empreses.

L'elecció de Ferran Rodés, conseller delegat d'Havas, com a primer president va ser un encert i va néixer Creafutur, en uns locals provisionals al principi i vinculada físicament després al projecte d'Esade, Creapolis, a Sant Cugat. El primer patronat el vàrem integrar en Marcel i jo com a vicepresident des de la Secretaria d'Economia, el secretari d'Indústria, Antoni Soy, i Esade representada per Francesc Santacana i els professors Carles Torrecilla i Manel Alfaro, a més del president. Es volia que Esade tingués la majoria en el Patronat. Guillermo Ricarte es va incorporar com a director i va fer molt bona feina i el projecte, amb l'ajuda econòmica de la Generalitat i la nostra implicació es va consolidar, incorporant, en un model més limitat i ajustat a la realitat el *know how* dels promotors inicials a través de la seva empresa Node i de Fredrik Johnsson, que va assumir una mena de direcció tècnica.

Un altre iniciativa a la que vàrem donar suport des de la Secretaria va ser el desenvolupament de Projectes Territorials del Bages i del Centre Tecnològic de Manresa, bon exemple de col·laboració públic-privada a nivell territorial, promoguda per la Caixa de Manresa, amb Adolf Todó, Jaume Massana i Marta Lacambra al front, un grup d'empresaris locals i les bones gestions de l'alcalde Jordi Valls. Vàrem impulsar-ho amb una participació en el capital de l'ICF-H i jo em vaig incorporar a l'òrgan de govern. Tant el projecte de sòl industrial com el Centre Tecnològic es van anar desenvolupant. La crisi, però, també va impactar i va obligar a alentir el projecte.

Conservo un bon record d'un dels dies en que em vaig desplaçar a Manresa per parlar del tema amb l'Adolf Todó, i què em va convidar a conèixer el projecte de Caixa Manresa a Mont Sant Benet, dins l'Obra Social de Caixa Manresa, projecte agosarat que després entomaria Caixa Catalunya, amb la fusió, i que avui és una realitat cultural del nostre país. Vàrem dinar en la que havia estat casa del pintor Ramon Casas, encara per rehabilitar.

La llista de projectes de promoció econòmica promoguts o impulsats des de la Direcció General que va heretar el nom anterior de la Secretaria és àmplia. En citaré un quants més, evitant convertir això en una memòria corporativa.



Es van crear un conjunt d'instruments i incentius financers i fiscals de suport a la innovació i a l'activitat emprenedora: incentius fiscals per Business Angels i per a la participació en el MAB (Mercat Alternatiu Borsari); creació de la línia Avalis emprèn (avals a emprenedors per facilitar el finançament dels projectes), o el programa Investment Readiness, que donava suport tècnic a nous emprenedors per plantejar els plans d'empresa, la seva gestió i per preparar rondes de finançament. Val la pena esmentar, a més, els programes d'emprenedoria social o els de Responsabilitat Social Corporativa, liderats pel Xavier Pont i que després ha conreat en el sector privat, creant un potent instrument per a invertir i accelerar iniciatives d'emprenedoria social.

També es va actuar en el terreny de l'atracció de talent, promovent i donant suport a programes de diverses institucions, entre elles BioCat, iniciativa en la que vàrem participar des del principi i que gràcies a la bona direcció de la Montserrat Vendrell va assolir importants objectius en promoure el sector a Catalunya i en la seva projecció exterior.

És just també esmentar Reempresa, on vam donar suport a la CECOT, sota la direcció de David Garrofé, amb la consecució de fons europeus per a un programa consistent en promoure la continuïtat empresarial d'empreses o negocis que, per diverses causes com la jubilació o la falta de descendència o successió, no tenen continuïtat i es veuen obligades a tancar. Crec que és un èxit avui dia.

Algun mal de cap ens van donar també un altre parell de projectes.

Feia temps que li donàvem voltes al tema de la creativitat, la innovació, l'atracció de talent directiu i tecnològic, temes que semblaven ben catalitzats pel propi atractiu de Barcelona. Recordo reunions de reflexió amb Enric Banda, Xavier Marcet, Alfons Cornella, Adolf Todó, Francesc Santacana, entre d'altres. Finalment va anar quallant una idea: convertir Barcelona en la capital de la innovació, una mena de Davos de la innovació, es deia. De la mà de Francesc Santacana es va anar dibuixant un projecte, emmarcat en el Pla Estratègic de Barcelona, amb implicació de l'Ajuntament. Recordo una reunió amb l'alcalde Joan Clos a la que jo anava una mica espantat per les dimensions que agafava el projecte, en la qual, lluny d'acotar-lo, l'alcalde va insuflar, diem-ne, motivació. No és estrany que el tema es sortís dels llindars, ja que es va encarregar el seu disseny i realització a Marc Ingla. Amb en Marc tens assegurat un gran projecte que... probablement no pots pagar.

Es fa empipador haver de fer de controlador quan tothom s'entusiasma, però allò no era viable. Finalment es va acotar, però va sortir un projecte prou important: el HIT Barcelona, després convertit en BIZ Barcelona, quan es va traslladar a l'entorn d'ACCÍO i el Departament d'Empresa. La primera edició del HIT va ser un èxit, amb 10.000 visitants, 200 ponents, algun d'ells gurú de les noves tecnologies i de les empreses que avui dominen Wall Street. Com van passar aquells contractes pel Pla Estratègic és un altre tema que va fer suar a en Santacana i també a en Joan Trullén, que va posar una bona colla d'euros des de la seva Secretaria del Ministeri d'Indústria. Finalment la cosa es va conduir.

Una altra qüestió que mai vaig veure massa clara, però on vam haver-nos d'arremangar, amb l'ajuda d'en Marcel per fer transitar les coses pels passadissos administratius del Departament (contractació i intervenció, sobretot), va ser l'International Advisory Board (IAB). Nom una mica grandiloqüent, però que responia al que realment era. Al Departament hi havíem donat voltes sobre la conveniència d'algun organisme assessor en temes macroeconòmics o en temes de competitivitat i món empresarial, però no van quallar. Pedro Nueno, que havia col·laborat amb l'Antoni Castells abans d'entrar al Govern, quan estàvem elaborant el "llibre vermell" que ja he esmentat, i que també havia participat activament en les reunions econòmico-empresarials d'en Castells i de Maragall, va proposar al conseller crear un consell assessor de caràcter internacional de gran volada, d'acord amb l'espai per on es movia en Nueno: professor de l'IESE, creador del Chinese Europe International School of Business (CEISB) a Xangai, assessor d'empreses industrials, automòbil en particular, etc. Finalment es va constituir l'IAB, com a un equip d'assessorament al Govern i al president, amb l'objectiu d'ajudar a posicionar l'economia catalana al món i participar en projectes estratègics fora de Catalunya o per atraure inversions. L'integraven catorze experts nacionals i internacionals de prestigi <sup>15</sup>. Es a dir, tot un consell assessor. No cal dir que les quatre o cinc reunions que vàrem celebrar, amb presència del president de la Generalitat, primer Maragall, després Montilla, el conseller d'Economia i els altres dos consellers de temes econòmics (Indústria i Comerç), eren interessantíssimes, però, després que?. O aquests temes els estructures amb una continuïtat entre reunions, amb gestions personals, amb un equip capaç de treure suc a l'invent, o no serveixen per a gaire, malgrat les tones de matèria gris que s'hi donaven cita.

Tampoc era fàcil de gestionar la despesa. Alguns cobraven unes dietes (*fees*) respectables, més viatges. Total que cada reunió sortia per una pasta. Ho vàrem arranjar amb un conveni amb l'IESE, que va passar els filtres del Departament, però que potser no hauria passat els d'algun organisme fiscalitzador. En fi, confesso que a vegades pot més l'aparença que el disseny correcte de les coses. No obstant algun fruit es va treure, en particular amb la impressionant Sra. Lang que va promoure Catalunya a la TV xinesa, o l'intent que finalment no va prosperar de la instal·lació d'una planta d'automòbils xinesos a Catalunya, a banda d'algun assessorament sobre directius internacionals per Spanair.

En definitiva, vàrem fer molta feina en promoció econòmica i després ha quedat poquet. Recordo que al principi de les legislatures convergents, comentàvem amb en Marcel Prunera o amb els Xaviers, Pont i Amores, que s'havia deixat de promoure cap cosa, tan sols es vivia de la renda d'alguns dels nostres projectes, fins que també es van anar esgotant. Sempre m'ha semblat, al menys és la meva particular experiència,

---

<sup>15</sup> Isak Andik, Pt. de Mango, Artur Carulla, CD d'Agrolimen, Guillermo de la Dehesa VPt. de Goldman Sachs Europe, Marc Ingla, soci de Nauta Capital, Yang Lang, copropietària de Sun TV, de Pequín (Xina), Peter Lorange, Pt. d'IMD Business School de Lausane (Suïssa), Frank Lorenzo, Pt. de Savoy Capital (Houston, USA), Andreu Mas Colell, catedràtic d'economia UPF, Pedro Nueno, professor de l'IESE i Pt. de CEISB a Xangai (Xina), John Quelch Degà de la Harvard Business School, David Risher, professor de la Washington Business School, Leopoldo Rodés, Pt. de Media Planning Group, Narcís Serra, Pt. de Caixa de Catalunya i Jerry Wind, director de Center for Advanced Studies in Management en la Wharton School, Universitat de Pensilvània (Philadelphia, USA).

que el que més motiva els nacionalistes convergents (o com es diguin ara), són projectes que poden reportar algun r dit pels seus interessos, patriòtics, aix  si.

## 5.5 L'Institut Català de Finances i les seves participades

Alguna cosa he dit sobre l'Institut Català de Finances (ICF) en apartats anteriors. Intentaré ara explicar, forçosament de forma incompleta, el que van ser set anys com a responsable polític directe (president) de l'ICF. Més exactament, president de la Junta de Govern, un càrrec no executiu, però sí rellevant i al que vaig dedicar una part important del temps com a secretari d'Economia.

El primer tema era buscar un bon directiu per fer-se'n càrrec de la gestió de l'entitat. El conseller delegat de l'anterior Govern, posat pel conseller Francesc Homs, era Josep Molins. Malgrat que la disposició semblava correcte, i ell crec que esperava continuar, la veritat era que l'ICF dels últims temps es veia una mica esbiaixat cap a operacions d'última hora, per deixar lligades algunes operacions pendents.

Tant Molins com els membres representants del Govern a la Junta de Govern de l'ICF eren molt de la corda de CiU i de l'antic conseller. Vam passar per Junta alguna operació que "corria molta pressa", cal dir que el debat va ser molt correcte a totes les sessions, però vàrem decidir substituir-los. També al primer directiu. Alguns membres de la Junta es van resistir (eren membres destacats d'antics governs, o de CiU) altres ho van veure normal. Però per als que es resistien a plegar (tenien un mandat temporal que encara no vencia) va caler fer un article *ad hoc* en la llei de mesures dels Pressupostos, si no, es quedaven enganxats a la cadira, malgrat el canvi d'orientació de l'Institut.

Vam decidir, doncs, substituir al conseller delegat. Vam fer una cerca àmplia i profunda. Amb el Conseller, o jo sol, vàrem veure no menys de vuit o deu candidats. No diré els noms dels que no van reeixir, però finalment el candidat que més ens agradava va ser en Josep M. Ayala, per currículum, per tarannà i per ganes. Home d'una àmplia experiència bancària en el Vizcaya, en Banca Catalana i en el BBVA, destacat un temps a dirigir un banc colombià del grup, prejubilat del BBVA i resident a Madrid, tenia ganes de continuar en el tema, tornar a Barcelona i li feia il·lusió col·laborar amb el nou Govern. Mai li vam demanar què pensava políticament, tan sols si podia treballar a gust i fidelment amb el nou Govern i la seva orientació. Va dir que sí i durant quasi sis anys va ser un magnífic col·laborador del que vaig aprendre molt. El seu nom me'l va proporcionar en Pedro Fontana, junt amb altres dos ex BBVA. L'elecció va ser un encert. La prova és que el va fitxar la ministra d'Economia per fer-se càrrec de l'Institut de Crèdit Oficial (ICO), el 2009.

L'ICF era un organisme del Govern. Era una entitat financera pública (no un banc), la finalitat de la qual era el finançament de projectes d'inversió de les empreses, pel seu creixement i reestructuració, per tal de millorar la seva capacitat competitiva, exportadora, tecnològica, etc. Ho feia mitjançant préstecs o crèdits i també d'aval; directament, però també a través de línies de crèdits d'intermediació, destinats a Pimes, que concedia la banca, però que fondejava l'ICF. No finançava el circulant, excepte autorització expressa del Govern per a cada operació.

Des del primer moment va quedar clar que la seva actuació se centraria en projectes viables i aportadors de valor. La darrera etapa de CiU s'havia caracteritzat per "tancar

temes”, aprofitar fins l’últim moment. Algunes operacions de les realitzades no semblaven pensades per a ser retornades fàcilment. L’ICF, de vegades, venia a ser el banc d’últim recurs. I no era això, ja que aquest comportament, a banda d’inútil, el desacreditava. La veritat és que la reputació dins el sector no era excel·lent.

També calia créixer. L’ICF era més petit en balanç que la més petita de les Caixes (la de Manlleu). Calia reforçar i fer créixer el seu balanç per a que veritablement fos un instrument amb una certa potència. Al mateix temps, calia ser curós en mantenir la seva solvència, no acceptant riscos excessius i situant la morositat en taxes reduïdes.

Amb Ayala i el seu equip vàrem dissenyar un Pla d’Actuació que contemplava aquests aspectes i, amb la presidència del conseller, el vàrem presentar públicament ben aviat, i crec que de seguida es va percebre un canvi substancial quant a plantejaments econòmics i financers, rigor i també transparència.

L’ICF disposava d’un altre instrument creat en l’anterior legislatura: L’ICF-Holding (ICF-H), dedicat a promoure, mitjançant participacions en el capital, uns instruments encara febles en el sector a Catalunya: les societats d’inversió o els fons de capital risc. Com a accionista, participava en els consells d’alguna d’aquestes entitats, com era el cas de Catalana d’Iniciatives, de la que també parlarem.

L’Ayala deia que, a diferència d’un Banc normal, que estudiava una operació de finançament, contrastava els seus ratis i deia si o no, a l’ICF això li resultava més difícil. No es podia dir no d’entrada. Si l’operació presentava interès pel seu projecte empresarial, es tractava, encara que presentés dificultats financeres (quan la banca privada ja tancava la porta), de veure com i en quines condicions es podria fer una operació viable, capaç de retornar el préstec. Treballant sobre els terminis, les carències, aportacions de capital, el pla d’empresa, etc.

Aquests criteris els vàrem aplicar als projectes empresarials que s’anaven presentant. Els d’una certa envergadura, passaven per la Junta de Govern o pel Comitè Executiu. Els menors, sense prescindir dels criteris de rigor, es ventilaven directament pel conseller delegat i els òrgans tècnics de l’Institut.

Per cert que l’Ayala, amb poques incorporacions, i comptant amb la gent de la casa i, en particular amb la Carme Garcia, a la que es va nomenar directora al cap d’un cert temps, va cohesionar un equip molt eficient i professional. També va ser el cas de Joan Carles Rovira (director d’ICF- Holding), persona de la confiança de l’anterior govern que, després d’uns mesos d’una certa tensió per una excessiva proximitat als anteriors caps, va alinear-se amb els nous equips i va fer una bona feina, en el propi ICF-H, però també per projectes com Fira 2000 i el Fons per a la Mediterrània, entre d’altres. A la Carme Garcia, per cert, li van organitzar una operació de descrèdit abans del seu nomenament, que algun dels socis de govern va fer seva. Ens vàrem mantenir fermes, dient que si havia alguna cosa de cert en les acusacions, que presentessin evidències. No es van presentar ni aleshores ni al llarg dels anys següents. Crec que tot partia de rancúnies internes que es van neutralitzar amb algun moviment de personal.

Com en totes les operacions de risc, algunes van sortir malament, però la major part, -- aplicant la “filosofia” de no dir no a una operació interessant però difícil i buscar la forma de fer-la possible-- van reeixir. De fet, les ratis financeres i la morositat mostraven xifres molt presentables fins a finals de 2010.

Algunes empreses importants com Ercros, Ficosa, Werfen o en els inicis de la seva expansió internacional, Grifols, o el salvament de Super Espot i Port Ainé, van ser operacions clarament positives. Altres ens van donar molts mals de cap i no van superar la crisi com La Seda de Barcelona, que comento més endavant, o Aconda paper de Flaçà, tocada per la crisi i per una gestió potser antiquada, a la que es va buscar comprador, però finalment no va prosperar. O els casos de Sacresa i Habitat (operacions<sup>16</sup> liderades per La Caixa) que no s’havien d’haver fet en un moment en que ja s’insinuava en el sector immobiliari la crisi que sobrevindria. També ens va enganxar la promoció d’un grup hotelier local d’un resort, apartaments i balneari a Jafre, a l’Empordà, aprofitant les aigües termals que brollen al municipi, gestionat per una cadena internacional, que va quedar paralitzat, pràcticament acabat, i que avui encara puc veure de lluny cada vegada que faig la carretera de Jafre a Colomers, on tenim la segona residència. En canvi crec que encara resisteix una altra que podia anar pel mateix camí, atesa la crisi: un projecte annex al nou camp de golf el Prat, traslladat al Vallès, prop de Terrassa, també amb complex residencial, hotelier i de congressos.

La crisi tocava a la porta el 2008, però a tots ens va ser difícil avaluar-la en les seves dimensions i, a més, el que demandava la situació era que el crèdit públic no actués com el privat, tancant el finançament empresarial. Val a dir, però, que no esperàvem una davallada de l’economia com la que va succeir, per profunditat i rapidesa, al llarg de 2009 i 2010, i amb una segona onada pitjor entre 2010-2013, fruit de les polítiques d’austeritat imposades per la UE i adoptades pel govern Zapatero. La tesi dels economistes de l’Estat, del Banc d’Espanya i dels nostres experts, com la pròpia DG d’Anàlisi i Política Econòmica, o el nucli assessor que reunia en Miquel Salazar, amb Josep Oliver i Antoni Argandoña, vaticinaven un aterratge suau del sector, propiciat pels tipus d’interès continguts i per l’existència d’una demanda latent. El xoc de l’austeritat amb un increment sobtat i enorme de l’atur van capgirar les expectatives.

Recordo que, tot just fer-me càrrec de la Secretaria, les primeres visites que vaig rebre o fruit de reunions amb el conseller, feien referència als temes de l’ICF. Entre les segones, de seguida van aparèixer pel despatx del conseller a Rambla Catalunya, els representants d’Alstom, un tal Antonio Oporto insistent i eficient, per lligar la reestructuració d’una operació financera d’envergadura que havia quedat pendent de l’anterior etapa: el *project finance* pel finançament dels trens de la línia 9 del metro. Una operació que per part de la Generalitat liderava ICF-H. Complexa, on era fàcil caure en les mans de la gran empresa o dels financers. Una operació que va estar viva bastant temps, ja que les vicissituds de la línia 9, la readjudicació a altres línies del material, els problemes d’assegurament, valor residual, recompra... i els derivats

---

<sup>16</sup> L’ICF no podia donar crèdit per a promocions immobiliàries. En aquest cas es tractava d’operacions corporatives. De compra d’altres empreses.

de la normativa de la UE (el famós SEC) el van fer un tema persistent, que, amb una certa fortuna va acabar bé per l'ICF.

Altres visites recurrents eren les consultores i bancs d'inversió, que veien en la nova Administració i en el moment que es vivia el 2004, una oportunitat de col·locar projectes financers per a inversions públiques. Almenys des de la Secretaria d'Economia i des de Política Financera, ens vam mantenir bastant resistents.

Repaso ara alguns temes que de seguida van venir a parar a la meua taula i a la de l'ICF i en els quals vaig tenir una participació més activa. La selecció és subjectiva, són temes que recordo millor, però crec que tenen interès, potser per això els recordo més. Als pocs dies de prendre possessió, va demanar hora un dels germans Rubiralta per un finançament a l'empresa de material mèdic Werfen (que entre altres aparells feia *stents* per a les artèries obstruïdes, d'indubtable utilitat per a la bona salut de Política Financera, com abans he explicat). Crec recordar que vaig rebre'l amb la Carme Garcia. L'Ayala encara no s'havia incorporat i preferia rebre aquestes visites que representaven nous projectes amb ella que amb els antics directius, que encara hi eren. Es va estudiar el finançament i es va concedir, suposo que ja amb l'Ayala, per l'expansió de la companyia als USA. Aquí l'ICF va poder complir amb la seva funció més genuïna, com també ho va fer poc més tard amb un finançament semblant per a Grífols. També en aquells primers moments varem rebre al mateix Joan Sala que després es faria càrrec de Super Spot, que ens presentava com a consultor dels promotors un macroprojecte d'estació d'esquí, apartaments, camp de golf, etc., a la Vall Fosca. Afortunadament no hi varem entrar per què després el projecte va ensopegar amb la crisi i avui la gent del Pallars Jussà ha de suportar tot aquell complex aturat i a mig fer.

També va aparèixer ràpidament una altra operació, precursora del que després vindria amb la Seda. Era la seva filial Fisipe, que plantejava, de la ma de Rafael Español, operacions confuses de finançament, amb garanties dubtoses, reestructuracions de plantilles i un projecte de terrenys especulatiu en l'horitzó que no es veia gens clar. Venia d'un grup portuguès, que la volia vendre, per comprar-la La Seda. Compartien ubicació, i La Seda depenia de la seva central de cogeneració elèctrica. Un embolic. Els de Treball i Indústria, amb Maite Costa, analitzaven els aspectes laborals i productius i no van proporcionar informes positius. Aquesta operació no va prosperar i La Seda va continuar.

La Seda de Barcelona va ser un tema recurrent. L'empresa ja arrossegava un deute amb l'ICF de les anteriors etapes. El cas va tornar a l'ICF de nou quan l'empresa es plantejava una reestructuració complexa i ambiciosa, sobretot per la falta de recursos i d'un accionista fort de referència i implicat. Després d'una etapa en que a instàncies de la Generalitat convergent hi va entrar capital català (Fiatc, Caixa de Catalunya, Catalana d'Iniciatives, entre d'altres), es va fer càrrec de la companyia capital portuguès (Imatosgil) amb capital risc espanyol (Ibersuizas). La gestió estava en mans de Rafael Español i José Luís Morlanes, un peculiar sindicalista i socialista del Baix Llobregat, incombustible i directiu "perico". Es tractava d'una reorganització molt àmplia de plantes, a Portugal, a Espanya, al Prat de Llobregat. Español va recórrer de nou a la Generalitat, a l'ICF, per obtenir finançament. El risc amb l'empresa ja era

dubtós, i demanava més finançament a llarg termini per la reestructuració i un crèdit pont de tresoreria, a curt, d'aquells que l'ICF no pot donar més que excepcionalment i amb autorització del Govern, la qual cosa, i més en un cas com aquest, significava un compromís polític.

Sempre, en aquests casos, apareix el dilema moral. Per una banda, la prudència financera recomana rebutjar l'operació, com fa la banca privada, pel risc que comporta. Però de l'altra banda, la responsabilitat política veu una activitat industrial que es perd: en aquest cas la principal productora espanyola dels polímers PVC i PET, entre altres productes, i un bon nombre de llocs de treball. Com he explicat, l'ICF treballava per veure com es podia fer per concedir el crèdit a l'empresa en les millors condicions de retorn, en comptes de concedir-lo o rebutjar-lo tan sols pels ratis financers que presentava. També treballàvem les condicions per aconseguir que els ratis milloressin, i amb ells l'empresa i amb ella el risc del nostre crèdit. Amb l'Ayala vàrem viatjar a Lisboa, per veure'ns amb la banca portuguesa, Caixa Geral, que hi era al darrera i sostenia els accionistes. Vàrem intentar assegurar compromisos mentre s'estudiaven les operacions, encara que els portuguesos tenien voluntat de sortida.

El "moment Seda" va coincidir poc després amb la marxa de l'Ayala a l'Instituto de Crédito Oficial (ICO). Español i Morlanes pressionaven tot el que podien, ells o emissaris, com Carlos Gila, posat en l'empresa per algun dels capitalistes institucionals. Em vaig quedar uns mesos sol davant el perill amb la Carme Garcia. En Miquel Salazar s'incorporaria uns mesos més tard. Teníem clar que no podíem arriscar els 15 milions de crèdit pont, i el compromís del Govern, si no hi havia una capacitat molt més segura i fiable de fer-se càrrec del projecte industrial. Fruit de la nostra posició i de les gestions, suposo que de la banca i el capital portuguès, va aparèixer la possible salvació en forma del principal accionista i directiu de la major empresa europea del sector envasos, la portuguesa BA Vidrio, Carlos Moreira. Amb la Carme ens vàrem reunir amb ell algunes vegades tot dinant al restaurant Calvet del carrer Casp i al despatx de l'ICF, i li vàrem explicar les condicions: resumidament, crèdit pont tan sols després del compromís del capital, amb posterior participació acotada en el finançament del nou projecte empresarial.

Quan es va incorporar en Miquel Salazar, l'operació estava enfocada, però calia que s'anessin complint els compromisos. La feina va ser per estructurar l'operació, els condicionants i clàusules de salvaguarda pel tancament final del finançament, qüestió que ens va portar ja quasi a les acaballes del mandat. Val a dir que, en aquell moment, l'operació es va fer amb tots els requeriments, l'entrada de BA Vidrio semblava la salvació definitiva, però al cap de quatre o cinc anys s'ha vist que ni així. Vaig llegir que l'empresa va presentar concurs al cap d'un anys. Ignoro com van evolucionar les coses amb posterioritat al 2010.

El cas d'Ercros també mereix un comentari. Hereva de Cros i Explosivos Río Tinto, és la més gran empresa catalana no multinacional de química bàsica. Sempre sotmesa a les oscil·lacions del mercat de les seves matèries primes (sosa, clor) que condicionen tremendament els seus resultats. És un elefant que resisteix, però poc atractiva per ser objecte de finançament. Antoni Zabalza, el president, a la vegada professor d'Economia a València, i ex secretari d'Estat d'Hisenda, va ser un assidu visitant de la



Secretaria i de l'ICF. Les seves explicacions sempre eren ordenades i didàctiques, a l'alçada dels requeriments de la companyia. Contrastava amb l'altre client del sector, en Rafael Español de La Seda. Un baix, l'altre alt, un didàctic, l'altre embolicador, un inspirava confiança, l'altre...

El fet és que, en moments de mercat bastant ajustats, es presentava l'oportunitat de comprar una altra empresa, Aragonesas, que permetria a Ercros consolidar-se i fer un salt d'escala ateses les sinèrgies logístiques i de productes complementaris que aportaria l'adquirida. El tema no era menor, ja que parlàvem de 180 M€ i es necessitava: "algú que financi, algú que avalu, algú que assegurí l'ampliació de capital". I aquest algú, òbviament, no podia ser l'ICF. Què feia doncs l'amic Zabalza allà amb nosaltres?. Doncs tenia la confiança que si el Govern, a través de l'ICF donava suport i participava en l'operació, aquesta podria ser possible. No m'allargaré. En resum, després de moltes reunions i gestions, principalment de l'Ayala, l'operació va quallar amb un tram de deute subordinat, que feia de capital mentre no es produïa l'ampliació, un tram de deute sènior i un tram d'assegurament de capital, si l'ampliació es quedava curta, més algun crèdit pont menor. M'atreveixo a dir que gràcies a les gestions d'Economia es va convèncer a un pull de bancs, inclòs l'ICO, i l'operació es va realitzar. Posteriorment, potser gràcies a l'empenta inercial, també van comprar Derivados Forestales. En conclusió: una operació difícil, no pas en un bon moment de mercat, en comptes d'abstenir-nos, es va aplicar la nostra doctrina per veure què calia fer per fer-la possible. De vegades surt, altres no. Aquesta sí i avui Ercros continua viva, ocupa 2.000 persones i factura quasi 900 M€. No entro en la problemàtica mediambiental de Flix. Afortunadament no era el nostre tema.

Mentre escric aquests textos, la premsa parla de nou sobre els plans d'expansió de Ficos. Aquesta empresa, juntament amb La Seda, Ercros i Spanair, van acaparar un percentatge del temps i de les preocupacions meves i dels directius de l'ICF molt substancial. Ho lleigeixo avui amb satisfacció, perquè crec que es pot dir que a aquesta gran empresa del sector auxiliar de l'automòbil, i una de les principals multinacionals catalanes, la vàrem salvar en bona mesura des de l'ICF i Avançsa, del Departament d'Indústria. Estructurant unes operacions de crèdit, crèdit participatiu convertible en capital (que es va haver de convertir després) i exigències empresarials arriscades, que ens van fer patir, però que han permès a l'empresa capejar la crisi i sortir avui reforçada. No era gens fàcil, i més tenint en compte el tarannà una mica complicat dels seus propietaris i directius. El pressing que es va instrumentar sobre la companyia va ser fort, amb incorporació al Consell d'Administració. L'ajuda de Joaquim Coello va ser molt valuosa.

A més d'aquestes operacions individuals, uns dels temes destacats d'aquesta etapa de l'ICF va ser la de la seva activitat al servei de les polítiques departamentals. Si hi havia una acció econòmica de Govern, el natural era que l'ICF, des de les seves competències, donés suport financer a les polítiques. Per exemple les línies de préstecs a la innovació i la internacionalització, que queien dins els criteris del Cidem i el Copca, després d'Acc1Ó, o els crèdits per al comerç. O una línia per a incentivar la promoció d'habitatges en lloguer, en conveni amb el Ministerio de la Vivienda. O línies pels sector audiovisual i la gestió de residus, entre d'altres.

Érem conscients que a banda del finançament habitual, calia contribuir a resoldre problemes estructurals de les empreses, com la seva reduïda dimensió o l'escassa capitalització. Per a aquestes finalitats es va habilitar una línia de crèdit per al creixement i consolidació empresarial, destinades a finançar compres d'empreses, fusions, etc., i una altra per a la capitalització empresarial, destinada a projectes de creixement empresarial necessitats de capital.

L'ICF va actuar de catalitzador en operacions molt destacades com l'ampliació de la Fira, el finançament dels trens de la línia 9 o el Fons per a la Mediterrània, a més d'expandir el capital risc. Sense oblidar nous instruments com el fons finançat per la UE per a empreses innovadores (IFEM).

Estic raonablement satisfet de la tasca feta en l'ICF. Es va professionalitzar, va ampliar el marc de la seva actuació i es va convertir en un instrument molt més potent i molt rellevant en el finançament de la inversió a l'economia catalana, que es va multiplicar quasi per tres en el conjunt del grup. El capital va passar de 257 M€ a 660; la inversió en balanç de 1.773 a 4.927 M€, el rati de solvència es mantenia a final del període en un correcte 11,9% i la mora es va veure incrementada per la crisi, passant del 5,2% el 2004 al 10,1 el 2010, però havent assolit uns mínims de menys del 2% en els bons anys. Val a dir, però, que la mora en el sector privat es va situar en xifres semblants. L'ICF era un banc petit en relació al sector privat, però si es té en compte la seva aportació a l'estricta finançament de la inversió empresarial, que és el seu objectiu, la seva importància creix molt.

Una cosa que no vàrem aconseguir va ser la reforma de la llei de l'ICF. Es va treballar durant bastant temps en un nou text legal, amb no sé quants esborranys, que posava al dia l'ICF, agilitava el funcionament i es fusionava amb l'ICCA, però finalment no va prosperar. Jo crec que per què vam plantejar una reforma massa conservadora, que no ens motivava massa. Es va anar esllanguint fins desaparèixer.

Considero, no obstant, que avui té tot el sentit una banca pública, amb objectius com els de l'ICF: finançar inversions, projectes empresarials que contribueixin al desenvolupament del país. Operacions de vegades complexes, poc atractives per a la banca privada, a llarg termini i en condicions adaptades als projectes. Actuacions complementàries a altres polítiques de la Generalitat per facilitar el seu finançament: política energètica, comercial, turística; habitatge social, internacionalització, capitalització, creixement... Una actuació necessàriament emmarcada en criteris de rigor i viabilitat dels projectes. S'ha demostrat que, presidint la professionalitat i evitant la discrecionalitat, una institució pública de crèdit pot presentar ratis financers iguals o millors que els del sector privat.

Llàstima dels dos últims anys. La crisi va colpejar fort, les empreses es van ressentir. Es tractava més de reestructurar i contenir que de promoure i créixer. És també quan va marxar l'Ayala i, després d'un interin d'uns mesos on la Carme Garcia i jo aguantàvem l'edifici, es va incorporar en Miquel Salazar per transitar fins al final de la legislatura. Ja no era una feina de creació i expansió sinó de reestructurar operacions per donar-les oxigen i fer-les viables a més llarg termini. Gestionar el millor possible

per evitar que l'ICF se'n ressentís massa. I crec que es va aconseguir, encara que amb algunes ferides.

Per acabar algun fet addicional i alguna anècdota puntual.

Els equips sortints ens van deixar alguns regals sobre la taula. Un era Lauren films, que fins i tot va arribar a judici penal per la gestió feta pels anteriors responsables, sortosament sense conseqüències. També ens van deixar algun altre regal com les inversions ruïnoses a les estacions d'esquí. En particular Super Esport d'inici i després amb l'afegit de Port Ainé. Super Esport va ser un pessebre d'alguns personatges de la comarca i d'alguna empresa constructora que en va treure profit. Devien bastants milions a l'ICF. Jo coneixia una mica Super Esport com a client i la zona com a visitant des de jove. Tancar l'estació era un cop dur al Pallars. El delegat del Govern, Victor Orrit prou que ho sabia i insistia. Vam treballar amb l'Ayala per trobar una sortida, però aquesta no podia ser posar més diners a fons perdut. Calia implicar a la societat de la zona i fer-los coresponsables. Així va ser, vàrem promoure, amb l'ajuda de l'Orrit, una societat integrada per empresaris de la zona i l'ICF va convertir el crèdit en capital i va injectar recursos, que havien de fer funcionar ells, amb la seva gestió i arriscant els euros que havien posat en la societat. Es va fitxar un director (una petita societat consultora d'estacions d'esquí, dirigida per Joan Sala, al que he esmentat al principi d'aquest capítol) que van fer una feina de reconversió i promoció que va donar nova vida a les estacions i a la zona. I fins avui. Crec que va ser una bona solució. Avui totes les estacions han passat a Ferrocarrils de la Generalitat. Val a dir que l'ICF tenia altre risc a la zona, en alguna inversió hotelera o d'esports d'aventura. La davallada del territori també posava en risc aquests crèdits.

Rellegint alguna agenda per refrescar aquestes notes em vaig trobar amb un client un tant particular. Es tractava d'un tal Carles Puigdemont que demanava finançament per un projecte editorial anomenat Catalonia Today. Una revista gratuïta, setmanal o bisetmanal, que promovia els atractius turístics i culturals del país. El finançament públic més els ingressos que obtenia per publicitat eren insuficients i plantejava més finançament per ampliar el tiratge. Les notes em diuen que amb l'Ayala no ho vàrem entendre massa bé, ja que si a una situació de pèrdues afegeixes finançament bancari sense un pla suficient d'ingressos, el resultat són més pèrdues. Les notes diuen que no va prosperar el préstec.

Algunes de les operacions de l'ICF posava particularment nerviosa a l'oposició (llegeixis CiU). Potser per què ens en sortíem bé. Potser per què tot i ser complicades eren tractades molt objectivament, o per què hi tenien alguna cosa a veure. El fet és que sovint volien conèixer els interiors de les operacions. La resposta al Parlament, quan algun parlamentari de CiU volia investigar i demanava dossiers era que no es podia facilitar informació ja que es trobava sota les limitacions legals del secret bancari. S'emprenyaven, però, de fet, utilitzàvem un argument i una resposta que ells mateixos havien emprat quan l'oposició (el PSC aleshores) demanava informació, i particularment en Martí Carnicer que ara formava part de la Junta de l'ICF i es coneixia el pany.

El diputat més insistent es deia Jordi Turull, del grup de CiU. Des d'un bon inici, demanava informació sobre expedients de l'ICF. Se'ls donava la resposta jurídica d'ofici, que ells no acceptaven, i es va plantejar fins i tot un conflicte parlamentari en què l'ICF va demanar empara al president del Parlament. Es va acceptar l'argumentació de l'ICF, però mai es va negar la possibilitat que els diputats accedissin a la informació sota unes certes condicions. Recordo una ocasió en que el diputat Turull havia demanat informació d'una operació. Se li va donar la resposta d'ofici i es va queixar; però els vàrem oferir que vinguessin a l'ICF i allà, amb deure de confidencialitat, que signaven, els deixàvem mirar tot l'expedient. Quan va arribar a l'ICF, amb un ajudant assessor parlamentari, l'Ayala va fer portar la documentació de l'operació. Va aparèixer una secretària amb un carro metàl·lic de supermercat ple d'arxivadors. Òbviament es van ofendre i van desistir. Però era l'expedient !!. Per cert, l'ajudant es deia Jordi Baiget, anys més tard conseller d'Empresa. No sé d'on va treure l'Ayala el carro de la compra.

## Les participades de l'ICF

De l'ICF penjava **ICF-Equipaments (ICF-E)**. Una empresa ideada per treballar en projectes públic-privats. M'explico. ICF-Equipaments venia a ser un instrument financer per construir els equipaments públics: escoles, Centres d'Assistència Primària, casernes dels mossos, bàsicament, convertint en rendes a llarg termini (de capítol II del pressupost), les inversions necessàries per construir els equipaments. Els Departaments (Ensenyament, Sanitat, Interior, etc.) encarregaven la construcció dels equipaments, que d'altra manera sols s'haurien pogut construir en molt més temps, a ICF-E i aquest, a través de GISA, licitava la seva construcció i ICF-E els posava a disposició del Departament corresponent amb una renda a llarg termini que incloïa la seva gestió i manteniment. Aquesta feina, mitjançant concurs, s'adjudicava a proveïdors privats.

La idea era bona. De fet estava de moda arreu en els anys de bonança, perquè permetia avançar inversions necessàries i gestionar-les, i pagar-les a llarg termini. El va presidir en Martí Carnicer, encara que el dia el portava l'Ayala amb el director Xavier Arola. Jo era membre del Consell i no era un instrument al que dediqués massa temps, tan sols el que m'ocupaven les reunions de Consell i els despatxos amb l'Ayala. Durant els sis anys de vida d'ICF-E, en la nostra etapa, va lliurar quasi 300 equipaments, bona part d'ells a Educació, amb una inversió que s'apropava als 1.000 milions d'euros.

Fruit de la col·laboració entre les diverses àrees de la Secretaria d'Economia, en aquest cas Energia i l'ICF, va ser la instal·lació de plaques fotovoltaïques en edificis públics i, en concret, en 108 escoles promogudes per ICF-E.

En aquells moments, 2004-2005, quan es va dissenyar l'instrument, no es comptava amb la crisi, que va canviar completament el panorama en no disposar l'Administració d'ingressos corrents suficients. ICF-E, amb el nou Govern convergent, es va integrar en GISA (Infraestructures.cat).

He esmentat també anteriorment per diversos motius **l'ICF-Holding (ICF-H)**. Aquest era un instrument propietat 100% de l'ICF, l'objectiu del qual era la participació, i a través d'aquesta participació, l'impuls d'instruments de capital risc. Va ser una bona iniciativa de l'anterior Govern, ja que els fons o les societats de capital risc eren un instrument poc desenvolupat al nostre país i tanmateix útil per al finançament de projectes empresarials, en fases temperanes o de creixement més avançades. Així, participava en mitja dotzena de fons de capital, com Highgrowth, Alta capital risc, o un de Riva i García, també en Catalana d'Iniciatives.

Des del principi vàrem creure més operatiu que ICH-H el presidís Josep M. Ayala, per a una millor coordinació de tots els instruments financers. També vàrem fer el mateix amb Avalis, la societat de garantia recíproca promoguda en l'anterior etapa, a la qual faré esment.

A banda d'aquestes participacions, l'ICF-H va agafar progressivament importància. No tan sols per què es van ampliar a d'altres fons o instruments de capital (Ysios, Nauta, Ingenia Capital, Green Alliance, Caixa Capital Pime, entre d'altres), sinó per què directament va crear o va contribuir a fer-ho, altres instruments com el Fons Mediterrània FCR, del que parlo més endavant, la societat d'inversió Sicoop SCR SA, dedicada al món cooperatiu i de societats laborals, o un fons per a empreses de base tecnològica amb Acc1Ó. De fet, es va crear dins de l'ICF-H, ja a finals de mandat, una societat gestora d'empreses de capital risc (ICF Capital SGEGR SA), per gestionar Sicoop i BCN Emprén SCR. Aquesta última societat, promoguda per l'Ajuntament de Barcelona, es va convertir també en participada de la Generalitat durant uns tres anys, abans que ICF Capital passés a gestionar els seus actius.

ICF-H també participava en el capital de projectes estratègics, i va dissenyar el projecte financer de l'ampliació de Fira 2000 SA, d'Arrendadora Ferroviària SA, per a l'adquisició i arrendament dels trens destinats a la Línia 9, que ja he comentat, i va participar a través d'un préstec convertible en l'ampliació de capital de Spanair, a través d'IEASA. També gestionava la participació en Projectes Territorials del Bages.

En el terreny de la comunicació ICF-H va contribuir a crear Mésfilms Inversions, per a produccions audiovisuals i va participar en l'estructuració de l'aportació de capital al diari Avui. Aquest diari estava considerat patrimoni nacional pel que s'ha vist, i no podia caure de cap manera, per molt que es venia poquet i registrava pèrdues persistents en el temps. Suposo que les hipoteques polítiques de la coalició de partits feien d'aquest tema una qüestió. És ben curiós que l'operació "salvem l'Avui" acabés estructurant un accionariat amb els grups Godó i Lara, conspicus nacionalistes com és sabut. L'ICF-H va col·laborar en muntar l'operació financera. L'Ayala s'hi va esmerçar en les negociacions i va procurar que no ens agafés massa, ja que ICF i el Holding arriscaven en l'operació per instruccions del Govern. Finalment, al cap de pocs anys va passar que, com era d'esperar, allò no tirava. Els inversors es van cansar, van voler sortir i vam deixar algunes plomes, però poques. L'Ayala ens tenia ben informats, a mi i a la Junta de Govern, que entenia les necessitats patriòtiques, quan encara estaven relativament contingudes. Al final, en unes negociacions en les que hi vaig participar amb l'Ayala, i amb Joan Vall Clara del Punt, Carlos Godó del grup del mateix nom i Josep Crehueras de Planeta, es va vendre l'Avui al Punt Diari i ara tenim el Punt Avui, amb doble ració.

Un altre instrument que es va promoure des de l'ICF va ser **l'IFEM**, Instruments Financers per a Empreses Innovadores, SL, dirigida per Teresa Torras. Era una societat gestora de fons, creada al 50% entre la Generalitat i la UE, a través del fons JEREMIE (Joint European Ressources from Micro to Medium Enterprises; dic jo que a la UE deu existir un departament especial dedicat a la invenció d'acrònims). Els fons aportats servien per a la creació d'empreses i el suport a microempreses o petites empreses innovadores, o al suport a fons de tecnologia i innovació. IFEM fondeja a intermediaris especialitzats mitjançant processos competitius, per a que aquests actuïn directament sobre les empreses a través de garanties, microcrédits o capital.

Com a Secretari d'Economia era membre del Consell d'Administració d'ICF-H i com a membre d'ICF-H participava en quatre consells: el d'Avalis, el de Catalana d'Iniciatives, en el d'IFEM i en el de BCN Emprèn.

En el Consell **d'Avalis**, figurava com a representant de la Generalitat en un dels llocs que ens corresponien, amb Joan Carles Rovira, Josep Lluís Oller i el propi Ayala, encara que com a secretari d'Economia, em tocava també una funció representativa. La societat estava composta per diverses entitats financeres i per organitzacions empresarials, a banda de la pròpia Generalitat i la seva comesa era proporcionar avals a pimes en operacions de crèdit per a propiciar el finançament de projectes empresarials. Era una bona iniciativa de l'anterior equip i del secretari Pere Galí en particular. Avalis va patir alguns problemes de gestió i resultats que es van anar superant, amb la progressiva millora en la gestió i el reforçament que va suposar la injecció anual de recursos des dels pressupostos de la Secretaria per al segon refiançament i el reforçament de capital a través d'ICF-H i IFEM.

A Barcelona Emprèn em vaig incorporar quan vam decidir entrar mitjançant l'ICF-H en aquesta societat d'inversió promoguda per l'Ajuntament de Barcelona. Ens ho van demanar i era lògic, ja que el nostre objectiu era el reforçament d'aquests instruments financers i ja no hi havia entrebancs polítics entre la Casa Gran i la Generalitat. Barcelona Emprèn es dedicava a empreses innovadores, no en fase de *start up*, on hi havia altres instruments públics que hi actuaven, sinó ja en fase de creixement. Va ser una experiència enriquidora. El director, Cristián Fernández, la conduïa amb expertesa i els seus resultats, encara que sempre justets, no creaven preocupacions que no es poguessin solucionar. Va tenir èxits i algun fracàs, entre els èxits recordo el d'una empresa que havia inventat i patentat l'antena interna dels telèfons mòbils que incorporen les grans marques. El gran encert va ser perseverar en els plets a Estats Units contra aquestes marques, qüestió no fàcil ni barata, que han anat donant la raó a BCN Emprèn amb els conseqüents i substancials rèdits.

Cas apart és **Catalana d'Iniciatives (Cd'I)**, societat de capital risc promoguda el 1985 per l'Ajuntament de Barcelona, amb el nom d'Iniciatives, SA que va canviar el nom i la composició amb l'entrada de la Generalitat a principis dels 90. Integraven el Consell i el capital un conjunt d'entitats financeres i societats patrimonials d'empreses com Telefónica, Agrolimen, Fiatc, Planeta, Repsol, ONCE, etc. Des del principi del mandat ens va donar problemes. La gestió des del 1993 la portava com a conseller delegat Francesc Raventós, antic degà del Col·legi d'Economistes, ex regidor de l'Ajuntament, director de l'Institut Nacional de la Salut amb el ministre Ernest Lluch, entre altres càrrecs. Com a sotsdirector hi figurava en Manel Albanell, que s'havia incorporat als inicis de la societat, el 1986.

El primer problema era que des de ben aviat, l'Ajuntament ens va manifestar el seu poc interès en C d'I. Recordo una reunió al respecte entre l'Alcalde Joan Clos i el conseller Castells i els representants de l'Ajuntament, el tinent d'Alcalde Pepe Cuervo, i jo mateix que, com a secretari d'Economia, representava a la Generalitat (la participació financera de la Generalitat l'ostentava ICF-H). El representant de l'Ajuntament i el de la Generalitat es tornaven anualment en la presidència del Consell d'Administració, i les màximes autoritats presidien, també per torns anuals, la Junta

d'Accionistes en ordre creuat amb nosaltres. La presidència del Consell no era executiva, ja que les competències executives requeien en el conseller delegat i algunes en el sotsdirector.

Per tant, el promotor inicial de la idea, l'Ajuntament, es volia desentendre a mig termini. Jo ja havia tingut ocasió d'assistir a algun Consell i vaig entendre el per què del desinterès de l'Ajuntament, que coincidia amb els meus dubtes. Des de feia un temps Cd'l havia deixat de ser una eina al servei del desenvolupament d'iniciatives innovadores o de caràcter estratègic per a convertir-se en una societat inversora com qualsevol altre amb l'inconvenient d'un cert cansament o rutina en la gestió. Les inversions que es van aprovar o estudiar en aquelles primeres etapes del nou Govern no tenien massa interès per a un instrument amb participació pública, i algunes van donar mal resultat: una empresa de retail de roba barata, una societat de publicacions tècniques a Madrid, una empresa de serveis d'internet a col·legis professionals, una cadena d'electrodomèstics que va fer fallida i que comportava despeses importants per a Cd'l, o en fi, una empresa de biodiesel a Extremadura, entre les que ara recordo. Cap interès per a una promoció pública i una selecció certament millorable des del punt de vista financer. Va coincidir també que C d'l va decidir desinvertir en Ercros just en el moment en que a través de l'ICF s'estava estructurant l'operació de finançament que he comentat abans. Contra el meu criteri, es clar, que no va prosperar en el Consell. Va ser un factor més per al necessari replantejament de la societat.

Al mateix temps, el 2004, hi havia plantejat un nou projecte per a convertir Cd'l en una gestora d'un fons que caldria aixecar (sembla que hi havia interès d'un inversor britànic), avalat per un *track record* històric molt correcte. En definitiva, un projecte que accentuava el caràcter privat de l'instrument i el consegüent desinterès públic. La decisió, però, que es va prendre pels partícips públics no va ser abandonar, sinó recuperar l'esperit inicial i accentuar el caràcter estratègic de les inversions que justificués una participació pública.

També va coincidir que el conseller delegat va decidir plegar, en edat ja de jubilació i en un moment en que li corresponia un *carried interest* molt substancial (una mena de premi en forma de percentatge de les plusvàlues obtingudes amb els projectes i la seva desinversió, molt desproporcionat des del meu punt de vista, però que regia en la societat, aprovat pel Consell en el 2001). Més tard, potser s'hagués compensat amb les pèrdues. També va cobrar un pla de pensions establert i acordat pel Consell anys abans. L'informe jurídic que vaig demanar per l'ocasió, deia que hi tenia dret, precisament per què es tractava d'una societat privada i tot havia estat correctament aprovat. Es va abonar el convingut i Francesc Raventós va deixar Cd'l. Res a dir, doncs, tot correcte. Ara bé, cap d'aquests premis regulats anys abans tenien sentit, des del nostre punt de vista, en una societat amb important participació pública, ni que fos minoritària

Era el moment de replantejar el projecte, vam nomenar a Manel Albanell director general, amb una millora de la seva remuneració, però amb més restriccions pel que fa a les retribucions variables i vam iniciar la cerca d'un nou conseller delegat des de la Comissió de Remuneracions de l'entitat, que presidia Pedro Fontana que va ajudar



molt en aquestes vicissituds. Vàrem contractar la cerca a l'empresa de Luís Conde i se'n van encarregar els socis Cambra i Guasch.

No va anar massa bé. Els candidats no encaixaven gaire i un finalista es va desdir en l'últim moment, amb el contracte ja signat. Potser l'empresa ja no era massa atractiva o va tenir una contraoferta de l'empresa de la que era director financer, vella coneguda de l'ICF i que també surt en aquestes pàgines.

Des de feia un temps, Rafael Suñol s'interessava per Cd'I. Ens havíem vist en alguna ocasió, pel tema de les mútues. Però també per comentar qüestions del capital risc i de l'actuació de la Generalitat al respecte. Creia que l'ICF-H s'havia dedicat a finançar massa entitats diferents, sense assolir una massa crítica en cap dels fons finançats. Jo no ho veia així. Malgrat una certa dispersió, el proveïment de fons a un cert nombre d'iniciatives permetia que aquestes anessin agafant cos a mesura que invertien i recuperaven els fons invertits amb èxit, i era un moment en que el capital risc trobava un bon terreny per expandir-se. Directe com és en Rafael, em va demanar sense embuts que li agradaria fer-se càrrec de Cd'I, després de la marxa de Francesc Raventós. A la vista del poc èxit en la selecció d'un nou conseller delegat i atès que en Suñol tenia experiència en el sector a través d'una empresa de capital risc del Banc de Sabadell que va dirigir (Aurica), i com a soci d'una altra gestora i que, a més, havia presidit el Banco de Crédito Industrial i el Banco de Fomento a banda de la seva participació en algun consell d'administració d'empreses industrials, era un bon candidat, en la meua opinió millor que els que ens havien proposat. Ho vaig parlar amb el conseller i amb l'Ajuntament. Crec que ja en aquell moment Jordi Williams havia substituït a Pepe Cuervo en la Tinència d'Alcaldia i, per tant, en Cd'I. Ho vàrem considerar amb Pedro Fontana i altres membres del Consell de Cd'I i va semblar una bona opció. Suñol no va entrar com a conseller delegat sinó que es va incorporar al consell com a vicepresident executiu, amb els poders del conseller delegat i es va mantenir en la Direcció a Albanell.

Rafael Suñol participava plenament del gir que calia donar a Cd'I. Es a dir, cercar un tipus d'inversions de caràcter més estratègic des del punt de vista industrial o tecnològic o fins i tot de caràcter infraestructural, que contribuïssin més al desenvolupament econòmic i deixar de promoure inversions de poc valor afegit des d'aquest punt de vista i, per suposat, inversions radicades a Catalunya. No s'entenia que hi fèiem invertint a Extremadura o Madrid, quan l'objecte social de Cd'I era promoure el desenvolupament de l'àrea barcelonina i de l'economia catalana.

De fet, fins aleshores, el procés d'inversió el controlava l'equip directiu. L'analista responsable treballava el tema, amb la supervisió de l'equip directiu, i arribava a la taula del Consell d'Administració, explicat concisament però de forma professional pel conseller delegat amb el suport del tècnic o d'Albanell. Allà s'acabaven de decidir les inversions i les condicions en que es feien. Amb Suñol vàrem canviar el procediment. Es va crear un Comitè d'Inversions, delegat del Consell, integrat pels dos representants institucionals, el vicepresident executiu i el director general i per tres o quatre membres del Consell, entre els professionals més avesats en el sector del capital risc. En aquest Comitè podíem conèixer el *deal flow* que estudiava Cd'I, la selecció de possibles inversions, els informes tècnics de les inversions proposades, les

condicions per a fer l'operació, etc., i prendre una decisió més informada per part del Consell d'Administració.

No sense dificultats, per què el sistema era complex, el Comitè de Remuneracions va acotar el tema del *carried interest* i, en general, va poder establir esquemes retributius més adequats pel director general i pel mateix vicepresident executiu i amb una dedicació més ajustada a les necessitats. Les relacions a nivell d'alta direcció no havien estat últimament fluides, per no estar massa clar el nivell de responsabilitat, ni la delegació de funcions ni, a partir d'un cert moment, la dedicació necessària del conseller delegat que influïa en l'organització. Rafael Suñol va entomar els problemes, però no va desaparèixer una certa falta de confiança en l'equip directiu, que era mútua. Els caràcters eren ben diferents. Els termes iniciativa, proactivitat, impuls, delegació, prudència, etc., no es conjugaven de la mateixa manera pels dos principals directius. En fi, mai ho sabràs del cert, sobretot si ets un representant institucional no executiu. Val a dir també que em dona la impressió que jo em capficava més per aquests temes que el meu partner de l'Ajuntament.

Vist amb perspectiva, el que tot això palesava era un esgotament del model Cd'I. El que va ser una idea pionera públic-privada a mitjans dels 80 i una història de notable èxit, l'entrada de nous actors en el sector del capital risc, equips més professionals, competència aferrissada que empenyia els preus i els costos, i la incursió dels nostres propis socis financers en el negoci del capital risc, havien convertit Cd'I en un estri una mica estrambòtic. Qualsevol iniciativa de reforçament de la societat, o de reenfocament, trobava una acceptació descriptible. Bones paraules però poc compromís. Vàrem fer un parell d'intents d'ampliar capital i reforçar la companyia, encapçalats pel conseller, sobretot, que s'implicava, i per l'alcalde, que no s'implicava tant. Però a banda de l'aportació pública, ben poca cosa es va recollir.

Els temps ja no eren bons. Es cert que l'única alternativa per a Cd'I era reforçar capital i deixar passar el temporal, que es traduïa en les dificultats que travessaven les participades, amb el consegüent consum de recursos propis. Es cert que havíem canviat l'estratègia i les prioritats, que s'havien fet un parell o tres d'inversions més adients (port d'inflamables al Port de Barcelona, o una empresa de telemedicina, que ara recordi). Però el flux de projectes a estudiar dequeia i les inversions a concretar escassejaven. En aquestes circumstàncies es va presentar el projecte "Paloma", és a dir, Spanair amb nom clau.

Com explico en un altre apartat, era un projecte exigent i difícil. La seva fallida va representar la "puntilla" per Cd'I, però no la causa única de la seva dissolució, ja que el llast que arrossegava pesava massa. Si hagués tingut una cartera més sanejada i s'hagués fet l'esforç no massa gran que demanàvem als socis, potser avui Cd'I encara existiria.

## 5.6 El Centre d'Estudis d'Opinió, CEO

En la macro Secretaria d'Economia s'integrava també l'Idescat, Institut d'Estadística de Catalunya. Com que en la reorganització del Departament vàrem traslladar peces d'una Secretaria a una altra, però no vàrem canviar sempre la composició dels òrgans, resulta que qui presidia l'Idescat per delegació del conseller era el Secretari General i jo hi participava com a vocal, però l'Institut restava adscrit a la Secretaria d'Economia. Quedava clar, doncs, que qui se'n responsabilitzava era jo.

Resulta també, que l'anterior govern de CiU va potinejar bastant els estudis d'opinió, és a dir, les enquestes. Tant que el 2003 va haver de dimitir l'inefable David Madí com a secretari de Comunicació del Govern, essent substituït per Marc Puig, que anys més tard va ser investigat en el cas del Palau de la Música. Les enquestes va passar a realitzar-les l'Idescat. Amb això, un òrgan eminentment tècnic, asèptic, que havia d'estar fora de tota sospita, passava a encarregar-se d'un tema polític i espinós com són les enquestes d'opinió. És una mostra més del sentit institucional poc acurat que inspirava el Govern de CiU.

L'Idescat es va trobar amb un cos estrany dintre seu. Una de les primeres mesures, òbviament, va ser corregir la situació. Vàrem crear el CEO, encara dins però aïllat de l'Idescat<sup>17</sup>; dotant a aquesta organització provisional de les garanties de pulcritud i objectivitat necessàries i treient-lo del debat polític, gràcies a una actuació fora de dubte. El Decret de creació marcava un termini de nou mesos per a presentar un projecte de Llei al Parlament per regular de forma definitiva els estudis d'opinió. Es va començar a treballar en una nova llei, procés que coordinava en Gabriel Colomé, professor de Ciència Política, a qui el govern havia nomenat director del CEO, i amb implicació directa del conseller. Ja com a Organisme autònom, el CEO s'havia dotat de les estructures de Govern necessàries per a garantir la seva independència i restava adscrit al Departament d'Economia.

La Llei de creació es va aprovar per unanimitat al Parlament el juliol del 2007<sup>18</sup>. Això indica la complexitat del procés de negociació amb els grups, pel temps emprat, però també el fet que es van dissenyar uns òrgans de govern i uns mecanismes de planificació, d'encàrrec, realització i difusió de les enquestes molt objectius i estrictes per tal d'evitar qualsevol intromissió política, que van permetre el consens parlamentari. El fet que fos adscrit al Departament d'Economia va ser una exigència del conseller Castells. D'aquesta manera, se'l treia de l'àmbit de Presidència, més procliu al joc polític.

El CEO no només era l'únic òrgan habilitat per a fer enquestes en que es demanés la intenció de vot o valoracions de líders polítics, sinó que supervisava i donava el vist i plau a d'altres estudis d'opinió que fessin els Departaments en els seus àmbits competencials, i homologava les empreses aptes per a fer-los. El Consell Rector del CEO era plural i molt professional o, més ben dit, molt professional i expressava la pluralitat del mapa polític. Tres membres representàvem el Govern, sis membres, a

---

<sup>17</sup> Decret 1/ 2005 d'11 de gener.

<sup>18</sup> Llei 6/2007 de 17 de juliol del Centre d'Estudis d'Opinió. Posteriorment un Decret de febrer del 2010 va reglamentar l'organització i funcionament del CEO i del Registre d'Estudis d'Opinió.

proposta dels Grups parlamentaris, entre experts del tema, i tres membres nomenats entre professors de ciències polítiques, socials o estadístiques. El conseller va tenir l'encert de proposar la Presidència a una persona fora de sospites i aliena als partits del Govern: Joan Rigol, antic president del Parlament i dirigent d'Unió Democràtica, que formava part de l'oposició. El tàndem Rigol-Colomé, malgrat les diferències, va funcionar de forma precisa i hi va haver molt bona compenetració, entre ells i amb el Consell Rector. Una certa manera de fer les coses...

Com amb els altres directors, periòdicament en Gabriel i jo despatxàvem els temes de funcionament, en aquest cas més espaiadament, o si calia puntualment per algun tema candent, com els Baròmetres. L'únic incident que recordo va ser el d'una ocasió en què el conseller a l'entregar el resultat d'una enquesta al president (era ja el president Montilla), segons el procediment establert, se'n va adonar que aquest sabia alguna cosa. La bronca, o puntada al Colomé en el meu cul, va ser monumental, la vaig rebre jo i l'havia de traslladar al responsable directe. Òbviament, la reconvençió va ser lliurada en temps i forma, va entendre que potser havia parlat massa al Pancho (Isaías) Táboas, Secretari general de Presidència. Si no li tirem aigua al tema, fins i tot l'hauria pogut cessar.

El fet és que al llarg de la nova configuració del CEO, provisional des del 2005 i amb Llei pròpia des del 2007, i fins el final de la legislatura no hi va haver cap incidència ni cap retret parlamentari més que algun estirabot forçat de molt curta volada. Els Baròmetres d'Opinió Política en quatre onades anuals, els Òmnibus o valoració de les polítiques dels Departaments, la valoració periòdica del Govern i dels Debats de Política General, entre d'altres, en el marc d'un Pla Anual prèviament aprovat, constituïen un bagatge de coneixement demoscòpic, extens i ordenat. Es va voler que els Baròmetres no fessin estimació de vot (ni d'escons), tan sols recollien els resultats de la intenció directa de vot, sense aplicar la "cuina" posterior que es fa per a traslladar, en base a estimacions amb tècniques demoscòpiques, la informació directa a estimacions de resultats electorals. El CEO, però, posava a disposició dels interessats, en particular de partits i Grup Parlamentaris, totes les matrius de dades per a poder fer els seus propis càlculs. Aquesta conducta va evitar qualsevol sospita o acusació al CEO de manipulació o interpretació esbiaixada dels resultats.

Parlant d'ordre o de rigor, tenia especial importància el Registre d'Estudis d'Opinió, que ja existia d'abans i on era preceptiu incorporar qualsevol estudi d'aquestes característiques que es realitzés i posar-ho a l'abast del públic. Al cap d'un temps de treballar amb en Colomé, en algun despatx, em va explicar que al CEO havien trobat una "mòmia". La mòmia eren una bona colla d'enquestes i estudis d'opinió realitzats per l'antic Govern d'"amagatotis", sense passar pel Registre. Vàrem acordar, a instàncies del conseller, procedir a la seva regularització en el Registre, sense fer una explotació política des del Govern, que sempre podia posar en un primer pla de debat al CEO, cosa que no convenia i, previ informe del Gabinet Jurídic de la Generalitat, vàrem passar la responsabilitat al Parlament, que, ignoro per quins procediments, va decidir no desembalsamar la mòmia, i el tema va passar sense massa soroll.

## 5.7 L'IDESCAT

L'Idescat, sense l'additament artificial del CEO, va seguir la seva vida sense gaires canvis. Se'n va fer càrrec des del principi en Josep M. Vegara, doctor enginyer industrial i economista prestigiós, professor d'anàlisi econòmica de l'Autònoma i expert en economia del medi ambient. Va ser també regidor de l'Ajuntament de Barcelona i president de l'Institut de Estudios Fiscales. Socialista històric, fundador del PSC.

Ho va acceptar de seguida, i no sols això, sinó que en la primera entrevista ja em va portar un complet pla de treball per a l'Institut.

Després de tres anys de mandat, acomplerta una tasca considerable, amb el conseller, vàrem considerar, però, que calia un canvi en l'Idescat per la següent legislatura. Tot i la seva capacitat acadèmica i experiència, hi havia un cert desconcert en l'Institut, que m'havia arribat des dels segons nivells de la casa. No era qüestió de crear nous problemes; però complerts els tres anys de mandat, amb objectius assolits, i superada ja l'edat de jubilació semblava aconsellable posar un nou cap per a la nova legislatura. En Josep M. Vegara no s'ho va prendre massa bé i em va donar la impressió que el conseller descarregava en mi totes les gestions, potser per què entre ells hi havia relacions més personals. Vam intentar compensar-ho en part mantenint-lo com a representant del Departament en alguns òrgans o consells d'entitats públiques. Ho va acceptar, però va quedar disgustat. Això em va causar també un desencontre amb el seu fill, en David Vegara, aleshores Secretari d'Estat d'Economia, que s'havia fet la idea de que havíem cessat el seu pare sense explicacions. Vaig parlar amb ell i tenia la impressió que no parlàvem clar i buscàvem subterfugis, quan el que fèiem era intentar suavitzar la seva marxa. Em va saber greu tot plegat. Crèiem, però, que en aquell moment, era l'opció més adequada per l'Idescat. Posteriorment les coses es van suavitzar i confio que s'hagin normalitzat.

Cercàvem un substitut i el lloc va ser proposat a un economista, alt empleat de la Cambra de Comerç, que havia col·laborat amb la Conselleria en diverses ocasions i que és va mostrar interessat i va acceptar el càrrec en un primer moment. Després es va desdir, imagino que des de la Cambra el deuriem pressionar per quedar-s'hi. Després d'unes setmanes es va nomenar com a directora, Anna Ventura, una tècnica solvent i discreta, que havia dirigit el Departament d'Estadística de l'Ajuntament de Barcelona i, des del 2004 era subdirectora a l'Idescat i persona de confiança d'en Vegara. Relleu, doncs, molt institucional. Tenia bones relacions professionals amb la Maria Antonia Monés, la qual cosa era positiva per a les sinèrgies establertes entre l'Institut i la DG d'Anàlisi i Política Econòmica.

Al principi del mandat, i fins que no es va estructurar el CEO amb el nou director, el director de l'Idescat va haver d'entomar les enquestes que els responsables de l'anterior Govern havien ubicat a l'Institut. Es va crear un servei aïllat dels altres temes de l'Institut, el SESO o Servei d'Estudis Sociològics i d'Opinió, de vida efímera fins a la creació del CEO. A l'octubre del 2004 en Vegara va preparar el concurs per a les empreses demoscòpiques que havien de realitzar el primer Baròmetre o enquesta electoral. Tot amb acurada pulcritud.

La producció de l'Idescat va ser extensa i s'hi van introduir força innovacions. Durant el període es van elaborar i aprovar pel Parlament, ja que prenen forma de llei, dos Plans estadístics: el 2006-2009 i el del 2011-2014, que ja executarien els nostres successors. Cada exercici aquests Plans es traslladaven a Programes anuals mitjançant els corresponents decrets.

Entre les noves produccions estadístiques es va realitzar una macro-enquesta de Condicions de vida i hàbits de la població de Catalunya, que abans abastava només a l'Àrea metropolitana i ara, en col·laboració amb l'Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans, la Diputació de Barcelona i la Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, s'estenia a tot el país. D'altra banda, l'ampliació de l'abast de les Taules Input-Output (TIO) amb base 2001 i 2005 va permetre una nova sèrie de comptes "satèl·lit" de demanda, producció i renda en diversos sectors. Es van ampliar les estadístiques demogràfiques i socials, etc., etc. Les memòries de l'Idescat donen compte d'aquesta nova i copiosa producció d'Institut.

A nivell organitzatiu es va renovar el WEB de l'Idescat, amb prestacions noves com un cercador i possibilitat de descarregar dades en full de càlcul, mapes interactius, etc., que va ser completada a principis del 2010 amb una WEB destinada a la comunitat educativa. El novembre del 2009 es va reorganitzar l'Idescat, amb un Decret simplificant la seva governança i incrementant la participació dels diversos organismes i institucions vinculats a l'estadística. A final de legislatura amb un nou Decret de 19 d'octubre del 2010, es va regular la gestió dels fitxers estadístics per garantir el secret estadístic, les condicions per al seu ús, conservació i cessió, així com la reducció de la càrrega estadística que suportaven empreses i ciutadans. Va ser una norma innovadora en l'àmbit estadístic espanyol.

El desembre de 2009 es van celebrar els 20 anys de la creació de l'Institut d'Estadística de Catalunya. Vint anys abans, el 1989, jo era subdirector a la Direcció General de Programació Econòmica del Departament d'Economia i Finances i des d'aquella posició vaig participar, juntament amb la Montserrat Colldeforns, en la negociació del procés de creació del futur Institut Català d'Estadística amb l'Eduard Bonet, Joaquim Capellades, Joan Bravo, la gent pionera de l'estadística a Catalunya en el Consorci d'Informació i Documentació de Catalunya (CIDC), hereu de la Comissió Mixta de Coordinació Estadística ("la Mixta")<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Creada sota l'impuls de Lluís Carreño-Piera, amb la col·laboració de Joan Mas Cantí i Albert Serratosa i dependent de l'Ajuntament, la Diputació i la Corporació Metropolitana de Barcelona.

## 5.8 L'Energia

Amb el nou Govern Montilla (2007-2010) van canviar bastant les meves funcions. Continuava com a Secretari d'Economia amb el conseller Castells, però va modificar-se el repartiment de competències. Es va crear una nova Secretaria sectorial, de la que es va encarregar Miquel Salazar: Política Financera, Competència i Consum que va assumir la DG de Política Financera i Assegurances i el Tribunal de Defensa de la Competència, que abans estaven en la meua àrea. A canvi, em van passar la DG d'Energia i Mines i l'ICAEN (Institut Català de l'Energia). Es va treure aquesta competència al Departament d'Indústria, potser perquè va passar a mans d'ERC i era una mica arriscat deixar els temes energètics en mans d'Esquerra. Va ser assenyat des del meu punt de vista.

Jordi Valls – que va ser conseller de Treball i Indústria en el curt període de cinc o sis mesos en què Esquerra va sortir del Govern, per haver votat no al referèndum de l'Estatut i, per tant, fent incompatible una acció de govern de coalició – em va dir que dels temes que portava, el que més l'havia captivat era el de l'energia. Al cap d'un temps ho vaig entendre perquè jo també compartia aquesta sensació. El tema d'Energia t'abdueix. Són temes complexos, punyeters, però interessants, fins i tot estratègics. Enganxa.

Quan em vaig fer càrrec del tema energètic, gener del 2007, el director general era Josep Isern. Un bon tècnic, proper al PSC, però em va fer l'efecte que no era el perfil adequat per impulsar la política energètica amb noves perspectives. En els despatxos que fèiem, jo tenia la impressió de que em portava més preguntes que propostes o solucions. Potser també era per què jo aterrava en el tema i necessitava més seguretat. També s'havien creat alguns conflictes amb alcaldes i gent del sector de l'energia. Motius no en faltaven per empenyar-se, però a ell potser li havia mancat una mica de mà esquerra. Dic tot això perquè, malgrat ser un tècnic perfectament capaç, vaig creure que era millor canviar-lo. Com és lògic, no li va semblar gens bé, però cal dir que es va comportar molt fidelment i ens va ajudar després en algun projecte, com la posada en marxa de l'IREC (Institut de Recerca en Energia de Catalunya).

Per substituir-lo, també vaig entrevistar varies persones, de trajectòria reconeguda en el sector, ex-directius d'empreses energètiques o consultors. Alguns amb responsabilitats en òrgans estatals. Finalment, i d'acord amb el conseller, ens vàrem decidir per l'Agustí Maure. El vam conèixer arran d'unes reunions primerenques sobre les xarxes elèctriques i la MAT (xarxa de transport elèctric de molt alta tensió) amb Red Elèctrica Española (REE). Era director d'estratègia corporativa de l'empresa estatal i d'entrada ens va causar molt bona impressió. El vaig citar per a una entrevista i, tant per *curriculum* com per actitud i ganes, em va semblar el millor candidat. De nou fitxàvem un dels principals directius sense demanar filiació. No hi ha cap necessitat, tan sols cal assegurar honestedat i compromís. A més a més, a una certa edat i ja amb una carrera darrera, es fa pesat dependre del Pont Aeri o ser un desplaçat. Amb en Maure i l'Ayala aquestes incomoditats ens van afavorir.

L'Isern, en l'anterior etapa també assumia la direcció de l'ICAEN. Vàrem veure que, per a que allò guanyés empenta calia una persona dedicada exclusivament.

Aleshores, va aparèixer una reclamació inesperada: fruit dels pactes de Govern resultava que a IC-Verds li tocava aquesta direcció. Jo no en tenia ni idea. Ens varen proposar una persona, Encarna Baras. El conseller i jo ho veiem amb alarma. Una àrea com l'energètica dirigida des de Economia, amb una persona imposada per IC-Verds?

Vaig entrevistar l'Encarna Baras i després vàrem veure el conseller. La impressió va ser molt bona. Una tècnica provinent d'Ecotècnia, a un nivell directiu, coneixedora del tema i gens militant. Tampoc li vàrem preguntar res, però més aviat semblava una persona d'esquerres i no crec que d'IC-V, ja que portava els fills a una escola de monges i jugava a basket (no hi té res a veure però els d'Iniciativa practicaven més aviat la bicicleta).

Quan li vàrem dir el nom a l'Agustí Maure no s'ho creia, ja que anteriorment havia estat una col·laboradora seva a REE.

Els quatre anys ocupant-me (també) dels temes d'energia van ser molt intensos.

La Direcció General d'Energia i Mines era molt tècnica i professional. Amb un equip ben preparat, bàsicament enginyers, en bona part provinents dels traspassos del Ministeri d'Indústria i Energia i que s'ocupaven sobretot de les competències d'autorització, inspecció, normes tècniques, etc., de les instal·lacions energètiques (electricitat i gas). Ben aviat, aquesta feina més o menys rutinària es va veure sacsejada.

Si ens havien tocat les competències energètiques, no era per veure-les passar. Hi havia temes en els que podíem passar de puntetes, deixant fer al Ministeri, que era el competent, o ficar-nos fins el coll. El conseller Castells no era dels que miren a l'altra costat, en Maure era proactiu i li agradava el moviment i a mi no m'importaven les responsabilitats (d'allò que em veig en cor, es clar).

Davant teníem la molt controvertida MAT, la línia de Molt Alta Tensió (400 kV), que havia de travessar Catalunya des del Vallès a la frontera francesa: Sentmenat-Vic-Bescanó-Santa Llogaia. El tema era responsabilitat de l'Estat, per ser un transport d'alta tensió i, a més, transfronterer. Però *ai las !*, passava per Catalunya. Afectava el territori i els seus habitants. Calia implicar-se.

El traçat, l'afectació a nuclis de població o a certs paratges havia creat un rebuig important, ben alimentat, això sí, per alguns alcaldes, particularment de CiU, suposo que obeint consignes per tal de desgastar el govern i, sobretot, els socialistes. Es van produir també accions de boicot i oposició frontal de membres d'organitzacions polítiques i ecologistes (de l'òrbita del món cupaire) que, què casual, van minvar fins a quasi desaparèixer quan CiU va conquerir de nou el govern. Cal recordar la batalla contra la MAT en els anys 2007-2010 i com va convertir-se en quasi res a partir del 2011, que era precisament quan s'estava executant amb tota la potència. Tenim uns grans patriotes contestataris..., però depèn.



La MAT era necessària. No m'hi estendré, però ho era per diversos motius: per la garantia del subministrament al cul de sac (antena) que era l'àrea gironina; per la interconnexió amb França que aportava una altra via de subministrament i per què responia a la política energètica de la UE, que reclamava aquestes connexions transfrontereres per a contribuir als objectius de mercat únic i a una estratègia de suficiència energètica.

Hi havia, però, un problema polític que, per si soles, REE i Endesa, o el Ministeri, ho miraven de lluny. Intentaven executar el projecte, però no donaven massa explicacions ni feien gestió política.

El conseller va decidir crear una Comissió per a la MAT, per discutir i gestionar els problemes que plantejava el territori, que calia considerar en tota la seva importància. Es tractava d'incorporar transparència i negociació a un projecte plantejat com: "s'ha de fer i cal que passi per aquí i aquí". Òbviament, el projecte s'encallava, però sabíem que era necessari. En els anys de forta demanda energètica, Girona corria el risc de quedar-se a les fosques, principalment a l'estiu, amb el consum addicional del turisme. Crec que va ser el 2005 o 2006 que de poc salta tot en arribar-se al nivell màxim que donava la xarxa. Val a dir que les previsions d'increment de la demanda energètica posteriorment no es van complir, quan es va aprofundir la crisi; però la infraestructura continuava sent necessària.

La Comissió estava integrada pel conseller, que convocava, el Secretari d'Estat d'Energia (Ignasi Nieto i després Pedro Marín), el president de REE Luís Atienza (ex ministre d'Agricultura socialista), un director d'Endesa, més els seus representants a Catalunya (Lluís Pinós i Josep M. Rovira, respectivament), Agustí Maure i jo.

És, com deia el president Tarradellas (i recorda sovint Josep M. Bricall), "una certa manera de fer les coses". La competència era de Madrid, l'execució corresponia a una empresa estatal; però amb ganes de treballar, de tractar els temes francament, sense fer la punyeta, sense voler treure rendes polítiques (efímeres, d'altra banda), s'aconsegueixen moltes coses. Entre d'altres, dialogar amb el territori afectat, discutir el traçat de la línia i fer-lo variar en punts sensibles o corregir algunes afectacions.

Al mateix temps celebràvem reunions amb els alcaldes dels municipis per on passava la línia. Algunes amb la presència del Conseller on els alcaldes abocaven els greuges, que eren nombrosos; altres ens les manegaven en Maure i jo i allà els alcaldes pressionaven més i sobre aspectes més concrets.

Total: la línia era necessària, era conflictiva, calia escoltar i treballar-ho amb el territori. Ara està feta i ja inaugurada. Per cert, els posteriors responsables no ens van convidar als actes protocol·laris de la interconnexió. Potser tenien mala consciència, o potser només era mala educació.

Entre els diversos moments "xungos" en recordo un en particular. Davant les dificultats, i mentre nosaltres treballàvem per tirar endavant la línia, la Comissió Europea va anomenar un àrbitre per mediar i trobar una solució consensuada, ja que per la part francesa hi havia també una oposició forta. L'àrbitre escollit va ser Mario

Monti, antic comissari europeu i futur primer ministre italià. No va ser un arbitratge gaire lluit. Va fer un informe final on cedia a quasi totes les pretensions franceses, amb la qual cosa encara ho posava més difícil per l'altra banda de la frontera. Recordo que vàrem fer un parell o tres de reunions totes les instàncies implicades, a Girona, a la Delegació del Govern central. Una d'elles va ser amb Mario Monti. Recordo que a l'arribada a la Delegació, en particular als responsables catalans ens van dir de tot menys guapos. També es van recordar de les nostres mares en una reunió informativa que vàrem fer en Maure i jo (crec que a Santa Coloma de Farnés). Eren uns quants manifestants que, com ja he dit, després, quan vàrem deixar el govern, no he tornat a sentir, malgrat que la línia s'executava amb totes les conseqüències. On eren? Quins interessos defensaven? Sé on són avui: pinten i trenquen autobusos turístics i fan l'onada a Mas i Puigdemont; o més aviat aquests els hi mengem a les mans? "Així va el país", com deia el meu professor de química de Preu (Joan Rion, vell militant del Moviment Socialista de Catalunya).

Si la MAT era un símbol del que quedava per fer en infraestructures a Catalunya, un altre símbol eren els problemes de les xarxes existents, deficitàries en línies i manteniment.

Durant el curt període de quatre anys de la legislatura vàrem patir dues macro apagades. La primera a Barcelona, a causa d'un incident quan un tros de cable de la línia de REE va caure sobre una línia d'Endesa, a la subestació de l'Hospitalet, prop de la Diagonal, causant una fallada en cadena que no van aturar els interruptors pertinents i que va col·lapsar al carrer París a l'alçada de l'Escola Industrial, en la xarxa sota terra. L'apagada va ser monumental (crec que era el 23 de juliol del 2007). La reacció en cadena va deixar força barris sense llum, més de 350.000 persones durant quatre dies, encara que els efectes es van perllongar quasi dos mesos. Recordo per exemple una visita a la zona de Maragall, on se sostenia tot amb grups electrògens. L'afectació per a particulars, però sobretot per als negocis va ser immensa. L'incident va posar de manifest les deficiències infraestructurals de les xarxes elèctriques d'ambdues companyies.

Val a dir que l'Agustí Maure es movia amb gran professionalitat en circumstàncies com aquestes. Exigint a les companyies, fent seguiment de les actuacions. En casos com aquests funcionen els protocols d'emergències que es coordinen al centre coordinador del carrer Lleida, i on hi ha bombers, mossos, guàrdia urbana, responsables d'Interior, d'Energia, de l'Ajuntament etc.,.

Simultàniament, es va posar en marxa un expedient informatiu per investigar les causes i abast del sinistre, previ a un possible expedient sancionador. Recordo una reunió particularment tensa al despatx del Conseller, amb en Maure i jo. El conseller volia que es fes l'informe el més ràpid possible, sense demores innecessàries, com havia passat amb l'anterior Govern. Jo, que coneixia ja una mica els procediments de la Direcció General en aquestes qüestions administratives complexes, defensava que el que calia era fer-ho amb tot rigor i que això requeria temps i calia fer-ho bé, abans que ràpid. Va ser un motiu de desacord que es va afegir al que s'havia produït en la reunió de l'Acord Estratègic que comento en un altre capítol. Potser aquestes

qüestions van arribar a marcar, crec que excessivament, les nostres relacions posteriors, fins al final de la legislatura, però no més enllà.

L'expedient d'investigació es va fer seguint tots els procediments administratius, rigorosament instruït per la gent de la Direcció General, el subdirector Agustí Andreu i Anna Vila, la jurista, i amb els tècnics pertinents i, per tant, va prendre un cert temps, però no excessiu.

La investigació va determinar les causes. El culpable directe, un cable d'una línia d'alta tensió de REE que va caure sobre una línia de distribució d'Endesa. No havien d'estar una línia sobre l'altra i el manteniment havia fallat. Segon culpable, un problema de manteniment d'Endesa en la xarxa de distribució, els interruptors de la qual es van fondre al carrer Paris en arribar el curtcircuit, malmetent la subestació d'Urgell i que va causar a continuació el greu incendi de la subestació de Maragall, en fallar també el cable de connexió d'aquestes subestacions, que era de REE.

Com a conseqüència, una proposta milionària de sanció 11 i 10 milions d'euros per a REE i Endesa, respectivament, òbviament recorreguda per les companyies, però que sis o set anys després va ser ratificada pels tribunals en darrera instància, amb una correcció d'1 milió menys per a REE ja que es va considerar una responsabilitat equivalent per a les dues companyies. Una actuació rigorosa i feta amb professionalitat. Un informe de la Comisión Nacional de la Energía (que presidia Maite Costa) de l'octubre següent corroborava les conclusions a que nosaltres arribàvem i va ser important per als posteriors expedients. Per cert, CiU va haver d'afrontar el desembre del 2001 una apagada també molt greu d'Endesa, molt estesa en el territori, que va afectar a un milió de persones i que va acabar amb una sanció molt menor d'1,2 M€. Les relacions entre les elèctriques i CiU sempre han estat bones (com és el cas de la venda de la seu de CiU al carrer Còrsega, ara embargada) o del propi David Madí (ma dreta de Mas) nomenat President del Consell Assessor d'Endesa a Catalunya, substituint a Anton Costas, que potser "semblava" socialista .

A en Castells, a en Maure o a mi mai ens va arribar cap oferta...

La segona apagada també va ser sonada. Va ser a principis de març de 2010, el dia 8. Va caure una gran nevada a bona part de Catalunya, principalment a les comarques gironines, però també a l'interior de Barcelona. A Barcelona capital també va nevar de valent. Recordo que en sortir de la feina, els trens del Vallès ja no circulaven i em vaig haver de quedar a dormir a casa d'uns amics a Sant Gervasi. Van caure 60 o 70 cm de neu a Osona o la Garrotxa, i gruixos de 40 -50 cm a l'interior de Girona. No sols la neu caiguda, sinó la qualitat de neu humida acompanyada de vent i seguida de fred, va fer que s'acumulés, enganxada, a les xarxes elèctriques, que van col·lapsar pel pes de la neu adherida. Van caure 35 torres d'alta tensió i moltes més de la xarxa de distribució i l'afectació va abastar a 450.000 persones. Aquí les companyies tenien poca culpa. Va ser un episodi qualificat de força major. El fet que va agreujar la situació és que a la gran apagada d'aquestes zones es van afegir les dificultats de trànsit i, per tant, de fer arribar grups electrògens i brigades de reparació. Un cacau que va durar dies i fins i tot alguna setmana en certs indrets.

Els alcaldes van haver d'assumir el rol d'autoritats d'emergència, en permanent contacte amb la DG d'Energia i aquesta amb les companyies. No hi ha retrets. De fet, al cap de dos o tres dies, quan la situació s'anava normalitzant vàrem mantenir una reunió amb els alcaldes afectats, a Girona, que malgrat les dificultats va transcórrer amb molta normalitat, explicant el que s'havia fet i prenent nota dels problemes que restaven.

També aquí varen aparèixer desavinences entre el conseller i jo, i també amb l'Agustí Maure. Després de l'expedient informatiu, i davant l'actuació de les companyies, els tècnics van considerar que no esqueia un expedient sancionador, ja que les empreses elèctriques van seguir tots els procediments previstos i van utilitzar tots els mitjans disponibles. El conseller ens va obligar a confirmar-li per escrit aquest fet, que no se'n derivaven motius de sanció. L'Agustí va arribar a redactar una carta de dimissió adreçada al conseller, que vaig aconseguir aturar raonant amb ell. Finalment, amb en Maure vàrem decidir que el millor era ampliar la instrucció per avaluar la diligència i coordinació de les companyies. El juliol del 2011, el nou Govern va imposar una sanció de 870.000 €, (per una deficient comunicació, 550.000 €, i la resta, 320.000, per retard en les connexions).

Un element positiu de la primera apagada, la de Barcelona, van ser els operatius que vàrem posar en marxa, coordinats des del Departament, amb les diverses instàncies implicades i les associacions de consumidors i gremis afectats, per habilitar un sistema de reclamacions pels perjudicis soferts, tant a nivell individual com de negoci. A les empreses elèctriques que haurien de fer front a indemnitzacions no els deuria fer cap gràcia tanta organització: Energia, Consum, Assegurances, coordinades per rescabalar els interessos dels perjudicats. El paper de l'Agència Catalana de Cosum amb Jordi Anguera i de Francesc Povedano amb els gremis, va ser destacable.

També vàrem afrontar dos greus incidents de gas, a una barriada molt marginal, crec que de Gavà, i a Cornellà, amb víctimes; però aquí, amb policia i jutjats pel mig, les actuacions responien a tramitacions processals.

Un dels objectius en política energètica era la millora de la qualitat de les noves instal·lacions i de les existents, en particular en temes de medi ambient. Es va actuar normativament amb la Llei de garantia i qualitat del subministrament elèctric, de desembre del 2008, que incidia sobre la xarxa de distribució i a través de sengles plans d'instal·lacions elèctriques i de millora en la qualitat del servei, així com un protocol per coordinar les diverses companyies de serveis soterrats (aigua, gas, electricitat). Algun incident greu elèctric o de gas havia tingut el seu origen en l'actuació descoordinada de les obres fetes en una xarxa de subministrament sense tenir prou en compte les altres xarxes.

També es va promoure el pla per al soterrament de línies elèctriques aèries que causaven un impacte sensible en certes àrees urbanes, o a les que la urbanització progressiva havia convertit en línies urbanes. Es feia mitjançant convenis entre la companyia, l'Ajuntament afectat i la Generalitat. Val a dir que la part del lleó la posaven les administracions, i en particular la Generalitat. Les companyies pagaven els estudis i projectes i poca cosa més. Aquests darrers mesos he pogut comprovar

l'eficàcia, encara que tardana, del pla en la línia d'alta tensió que travessava tot Vallldoreix i que avui ja no es visible.

### **Les energies renovables**

Haviem heretat una situació embolicada i confusa de l'anterior administració de CiU. D'una banda, sobre el paper, una bona iniciativa: el mapa eòlic. Una zonificació de Catalunya en funció de l'existència de vent, de l'afectació a espais protegits i de l'existència de poblacions, que determinava els llocs on podien situar-se parcs eòlics. Datava de 2002, però no va tenir un desenvolupament massa significatiu en la implantació de l'energia eòlica. Falta de concreció de les ubicacions, falta de compromís del territori i delegació de facto de la idoneïtat de la instal·lació a la declaració d'impacte ambiental i interessos creuats, van fer que no prosperés massa. Les tramitacions s'eternitzaven i les autoritzacions no arribaven.

Al voltant del tema s'havia creat una trama d'interessos, en les autoritzacions dels parcs, en els estudis d'impacte ambiental a través d'algunes empreses consultores, o en les promotores de parcs creades aprofitant el nou mercat, ambt vinculacions al sector de negocis de CiU.

L'anterior equip d'Energia, des del Departament de Treball i Indústria, va intentar donar més celeritat a les tramitacions, però hi havia massa entrebancs que impedièn consolidar els projectes eòlics.

Aleshores vam decidir canviar la lògica del tema. Semblava necessari regular en l'inici del procés de forma més estricta i detallada la implantació de Parcs eòlics per garantir que, si es complien els requisits, la tramitació i l'autorització fossin molt més àgils. Es va crear un grup de treball des d'Economia, que presidia el secretari d'Economia, amb Política Territorial i Medi Ambient i Energia: Carmina Llumà i l'Oriol Nel·lo, secretària general i secretari de Política Territorial respectivament; el Director General de Polítiques Ambientals, Frederic Ximeno; i Agustí Maure, Encarna Baras i Anna Vila, jurista, de la DG d'Energia i Mines.

Així, es va aprovar un Decret el setembre de 2009 per tal d'harmonitzar les normatives energètiques, urbanístiques i de medi ambient per a la implantació de parcs eòlics, (que també afectava les instal·lacions fotovoltaïques de més de 100 kW) que al temps que protegia el territori, facilitava la seva tramitació. Un Acord de Govern l'1 de juny del 2010 va establir les Zones de Desenvolupament Prioritari dels parcs eòlics (ZDP) definint un mapa precís dels espais aptes per a la instal·lació de Parcs eòlics d'una certa dimensió (més de 10 Mw, o més de cinc aerogeneradors). Es van definir set zones pel territori de Catalunya, des de l'Alt Empordà a la Terra Alta<sup>20</sup>. El procés va ser molt laboriós, ja que al treball jurídic, tècnic (per exemple, la possibilitat d'evacuació de l'energia produïda), urbanístic i mediambiental, s'afegia una negociació paral·lela amb el territori, amb els alcaldes i associacions vàries. Una dificultat que va envoltar tot el

---

<sup>20</sup> Les vuit ZDP estaven ubicades a zones pertanyents a les comarques de: L'Alt Empordà; Segarra i Conca de Barberà; Alt Penedès i Alt Camp; Ribera d'Ebre i Baix Camp; Segrià i Ribera d'Ebre; Terra Alta i Anoia i Segarra. La Zona situada a les comarques del Priorat i el Baix Camp no va sortir a concurs en la primera convocatòria.

procés va ser el sentiment de greuge de les comarques tarragonines, ja “castigades” amb els parcs existents i on es preveïen bona part de les noves ZDP. Fer entrar l’Alt Empordà com a ZDP va ser un esforç complicat, però va facilitar la negociació de les altres zones.

I, a més, la sempre inesperada posició d’ERC, amb la que pactaves una cosa al Parlament que durava el que durava si en alguna part del territori, autònomament, es desvinculaven. Això va ser el que més va endarrerir tot el procés, de forma que l’Acord de les zones i l’Ordre de convocatòria del concurs per adjudicar les implantacions a les ZDP no va arribar fins al final de la legislatura i apressant al màxim, en concret, el 26 de novembre de 2010. Les negociacions finals amb ERC a les catacumbes del Parlament eren per sortir emprenyat. Sort que tinc paciència, perquè en Maure els hauria engegat abans a dida.

Amb els quasi 800 MW que significaven les ZDP, més els parcs aprovats els dos darrers anys i els que es trobaven en tràmit assolíem el compromís del Pla de l’Energia de 3.500 MW eòlics el 2015, recuperant el terreny perdut i els objectius per a les renovables a Catalunya, endarrerides respecte a les regions més dinàmiques (en aquest aspecte) d’Espanya. Es va fer el concurs i es van adjudicar les set ZDP, totes menys una vuitena, que va quedar pendent de sortir a concurs a falta de tancar l’acord amb el territori<sup>21</sup>. Però tot l’esforç, totes les negociacions i pactes amb el territori se’n van anar a fer punyetes un cop ja havíem deixat el Govern. Una minúscula organització ecologista va recórrer el Pla, les ZDP, un jutge caracteritzat per la seva escassa simpatia pels molins acreditada per sentències anteriors, ho va admetre i malgrat que el posterior Govern de CiU va utilitzar el seu aparell jurídic per salvar-ho, finalment el Tribunal Superior de Justícia de Catalunya ho va tirar enrere, adduint que les zones no havien seguit el preceptiu tràmit urbanístico/ambiental, quan totes elles es basaven (més reduïdes i més estrictes) en l’anterior mapa eòlic del 2002 que sí havia cobert tots aquests tràmits.

En fi, una nova aturada que va tirar per terra una inversió prevista de més de 1.250 milions d’euros, i alguns milers de llocs de treball entre directes i derivats. Una inversió total que duplicava la directa dels parcs, ja que en el concurs de les ZDP s’hi associaven de forma vinculant diversos projectes industrials, d’ocupació i de recerca i formació. A més, es preveïen 200 milions per als municipis durant l’explotació dels parcs

Val a dir que, en aquest cas, tant durant la gestació com en l’actuació posterior, CiU va ser col·laboradora i positiva. ERC, com ja he dit, imprevisible, i els d’Iniciativa proactius, són ecologistes i creuen en les energies renovables.

Mentre escric aquestes pàgines sento per la televisió que han donat autorització definitiva i es posen en marxa tres parcs eòlics a la Terra Alta, en una de les ZDP

---

<sup>21</sup> Les adjudicacions van recaure en Gas Natural Renovables, Alstom Wind, Comsa-Emte Renovables, GERR Grupo Energético XXI, Fersa Energías Renovables i FCC Energía Catalunya, que es van repartir els 769 Mw que havien sortit a concurs.

concurrades el 2010. Finalment!! Amb set anys de retard tira endavant. Crec que l'adjudicatària era Gas Natural.

Potser val la pena dir, també, que durant el període 2007-2010, abans per tant de les ZDP, es van posar en servei 17 parcs eòlics, amb una potència de 594 Mw d'un total de potència instal·lada de 818 Mw a finals de 2010 ( el 72%) i s'estaven construint 40 més, amb una potència de 1.041 Mw, a banda dels que estaven iniciant la seva tramitació. És a dir, tot sumat, si es posava en marxa, ens col·locava al dia en energies renovables i més si tenim en compte l'accelerada implantació d'instal·lacions fotovoltaïques, que van arribar als 179 Mw, molt per sobre de les previsions del Pla de l'Energia. Aquesta tecnologia potser va estar primada en excés per la política ministerial, però es va desenvolupar tot un sector industrial. Després, en temps de Miguel Sebastián, es va iniciar la retallada que va culminar amb el Govern del PP, que va paraitzar la instal·lació de nous projectes i, amb això, el notable desenvolupament industrial del sector.

### **La revisió del Pla de l'Energia de Catalunya i el Grup d'Experts en Energia**

Tocava també actualitzar el Pla de l'Energia de Catalunya. Després de vint-i-cinc anys (des de la meua estada anterior al Departament d'Indústria i Energia, com explico més endavant), em vaig trobar de nou amb un Pla d'Energia. No amb plenes competències, ja que les bàsiques són de l'Administració central, però si amb capacitat d'influir notablement amb les competències que si teníem i orientar la direcció de l'evolució futura del "mix energètic" de Catalunya i el seu impacte territorial i mediambiental. De fet era l'actualització i revisió prevista del Pla vigent, però li vàrem imprimir un caràcter de document programàtic. Teníem un bon equip tècnic, bàsicament de l'ICAEN, que sota la coordinació de l'Encarna Baras i dirigit per Joan Esteve va formular els escenaris del Pla.

El conseller va tenir l'encert, ja que l'energia era un tema clau per al Departament, de crear un consell assessor de l'Energia, el Grup d'Experts. Atesa la bona experiència de l'Acord Estratègic, que explico en el següent capítol, va proposar que el coordinés el catedràtic de la Universitat de Berkeley Manuel Castells. Va ser novament una experiència reeixida. Els dos Castells i l'Agustí Maure van aglutinar un bon conjunt de persones que van fer una feina molt eficaç i fructífera<sup>22</sup>.

Atès que en paral·lel avançaven els treballs i, per tant, la base tècnica i la informació necessàries, que aportava en Joan Esteve, el Consell Assessor va poder formular un valuós document de prioritats polítiques.

Ens trobàvem més o menys un cop al mes, els divendres al migdia, tot dinant a la planta setena de la Conselleria. Les reunions duraven més de tres hores. Les

---

<sup>22</sup> Ramon Folch biòleg i consultor mediambiental; Paulina Beato, catedràtica de Teoria Econòmica i consellera de Repsol; José Antonio Garrido, doctor enginyer industrial i exvicepresident d'Iberdrola; Domingo Giménez Beltrán, assessor de la Presidencia del Gobierno i ex director de l'Agència Europea del Medi Ambient; Josep Enric Llebot, catedràtic de Física de la UAB; Mariano Marzo, catedràtic d'Energia de la UB i Jordi Wagensberg, professor de Física de la UB i director del Museu de la Ciència de la Fundació La Caixa.

encetàvem de vegades sense el conseller, que s'afegia al dinar, i es desenvolupaven amb la batuta sempre eficaç d'en Manolo Castells. Aquests debats i les seves conclusions són una de les coses realment profitoses que em vaig endur d'aquest període, potser pels meus incipients coneixements de la matèria.

En entrar el nou Govern de CiU, tenia necessitat d'anunciar coses i una d'elles un nou Pla de l'Energia. Després de perdre el temps uns mesos, van fer poc més que replicar el nostre (2006-2015), amb els mateixos tècnics. Avui el Pla continua sent un bon document i les reflexions del Consell segueixen sent actuals<sup>23</sup>.

### **L'IREC. Institut de Recerca en Energia de Catalunya**

El fet d'heretar una competència abans exercida pel Departament de Treball i Indústria dins un Govern de continuïtat i amb afinitat de polítiques i persones fa que dubti, en algunes iniciatives, si eren heretades o les vàrem imaginar nosaltres. Crec que la idea de l'IREC venia de l'equip anterior, amb Maite Costa com a Secretària d'Energia i Josep Isern en la Direcció General i en l'ICAEN.

La seva gestació i part, l'any 2008, van ser laboriosos. Es tractava de crear una institució potent, capaç d'assolir lideratge en certs aspectes de recerca bàsica, però sobretot aplicada i en innovació tecnològica en temes d'energia. Per això, calia una orientació prioritària, que va ser, per una banda, el camp de les energies renovables, i l'eòlica en particular i, per altra banda, l'estalvi i l'eficiència energètica. Els objectius de l'IREC eren congruents amb la preocupació per reduir la intensitat energètica (consum d'energia per unitat de producte), les emissions de CO2 i els objectius ambientals que impregnaven el Pla de l'Energia.

Calia que la nova institució fos potent, promoguda i sota l'empara de la Generalitat, però amb suport actiu de la indústria, el món acadèmic i en col·laboració amb l'Estat.

Vàrem demanar a Josep Isern, l'antic director general, que ens ajudés en la tasca de captar promotors i estructurar la governança de l'Institut, i ens va ser de força ajuda. Al final, vàrem constituir una fundació amb la participació de la Generalitat, que la presidia i impulsava, el Ministeri a través de l'IGME (Instituto Geológico y Minero de España) i les principals empreses del sector: Endesa, Iberdrola, Gas Natural, REE. Tots ells van aportar recursos, com a fons fundacionals i en el pressupost anual.

L'elecció d'Antoni Martínez com a primer director va ser un encert. Venia del sector de les renovables (d'Ecotècnia, com Encarna Baras) i va ser un gran aglutinador i promotor. L'any 2013 va ser substituït coincidint amb l'alentiment de les polítiques de recerca que havia impulsat Andreu Mas Colell cap el 2000 i que van declinar cap el 2011-2012, fruit de les retallades del Govern Mas. L'IREC era jove i els seus programes perderen recursos i prioritat.

---

<sup>23</sup> Particularment en aspectes com estalvi i eficiència energètica i energies renovables; sense excloure aspectes aleshores avançats com l'economia circular o la pobresa energètica.



Després d'una etapa inicial en locals provisionals, l'IREC va instal·lar-se en uns locals de lloguer a Sant Adrià del Besòs, segons ens explicaren al patronat, que van resultar ser unes naus industrials llogades per l'IREC a la Fundació Formació i Treball i on encara continuen ubicats. Ara hi vaig per allà assíduament, però no com a patró de l'IREC, sinó com a patró de Formació i Treball. Casualitats de la vida.

L'IREC va implantar també el 2009 una seu a Tarragona (el rector de la Rovira i Virgili, Francesc Xavier Grau, va ser francament insistent i promotor), especialitzada en eòlica marina i en bioenergia.

En dos anys de funcionament, L'IREC ja ocupava 80 persones altament qualificades i tenia 29 projectes en marxa. Dos d'ells eren particularment importants: ZÈFIR Test Station i KIC InnoEnergy.

El ZÈFIR era un projecte de col·laboració público-privada per a la instal·lació d'una planta internacional de proves en energia eòlica marina consistent en un parc d'un màxim de 12 aerogeneradors flotants, amb un desenvolupament tecnològic de les diverses possibles solucions. La ubicació, uns quants kilòmetres mar endins davant l'Ametlla de Mar va topar al cap d'un temps (moment que ja no vaig viure directament) amb la típica oposició del país, per un suposat impacte visual o de perjudici per a la pesca. A un país que l'importa poc l'impacte visual de les parets mitjaneres sense acabar, les granges de porcs que semblen ruïnes o les edificacions de pagès de totxo vist i que embruten el paisatge, l'importa molt l'impacte visual d'allò que es confon amb l'horitzó. A més, la crisi també va condicionar el projecte que, no obstant, s'hauria pogut redimensionar. El cas és que l'important projecte d'eòlica marina va fer aigües.

El segon projecte, KIC Inno Energy, encara continua, però ignoro la seva dimensió, que en el seu inici era ambiciosa. Consistia en un consorci creat a l'empara de l'*European Institute of Innovation and Technology (EIT)*, integrava 35 socis liderats per l'IREC, la UPC i ESADE amb l'objectiu de la formació de líders tecnològics amb capacitat emprenedora, la creació de startups i el llançament de noves patents. Des de Barcelona es coordinava tot el relatiu a energies renovables.

A iniciativa de l'ICAEN i l'IREC es va crear també el *Cluster* d'empreses i institucions d'eficiència energètica, per tal de promoure l'estalvi i l'eficiència i impulsar iniciatives empresarials en aquest àmbit. És un terreny en el que la col·laboració público-privada pot donar molt bons resultats ja que ambdós hi guanyen. Un dels esquers era el Pla d'Estalvi i Eficiència en edificis públics. El pla consistia en realitzar de forma programada i per etapes, auditories energètiques als edificis de la Generalitat, detectar les possibilitats de millora i estalvi i treure a concurs les inversions i gestió energètica dels edificis a empreses privades especialitzades de forma que aquestes cobraven un cànon o renda per la gestió i la Generalitat estalviava en la seva factura energètica i contribuïa a la millora mediambiental.

Va costar per la reticència o la falta de recursos dels Departaments en posar edificis sota aquest règim. Va avançar més lentament del previst. No obstant això, tant des del *Cluster* com des d'aquest nou mercat emergent, el subsector energètic d'estalvi i eficiència s'obria pas.

Un altre episodi que relataré en l'àmbit energètic va ser un projecte ben peculiar, no per què fos un èxit precisament, sinó com a mostra de la varietat de temes que aterraven a les nostres taules.

Endesa havia de tancar la central tèrmica de Sant Adrià. Per obsoleta i perquè l'oferta de les noves centrals de cicle combinat del Fòrum cobrien les necessitats.

Però l'edifici de Sant Adrià, junt a la platja, les tres xemeneies, constituïen un exemple d'arquitectura industrial d'indubtable valor. A part de que ja formaven part de l'*skyline* de la costa barcelonina. L'alcalde de St. Adrià, Sito Cargas, va encarregar una consulta als vilatans d'on va resultar que es volien preservar aquells singulars edificis.

I vet ací que qui es va interessar pel projecte va ser la Fundació de la Caixa de Catalunya. Es va encarregar un estudi de projecte, que comprenia diversos usos: museístic, centre d'interpretació energètic, potser viver de noves iniciatives. El despatx de Ramon Folch va ser qui va dissenyar aquella primera proposta que pretenia tirar endavant Caixa de Catalunya, amb Miquel Perdiguier d'impulsor. Poc a poc va perdre empena, suposo que en paral·lel a les dificultats de la pròpia Caixa.

### **Algun viatge amb sorpresa**

La Secretaria d'Economia m'absorbia molt de temps. Diverses vegades m'havien insistit per fer algunes visites a instal·lacions energètiques. Ja a la fi del mandat, potser per no desapropiar l'experiència, se'n van concretar tres. La d'Endesa, per visitar la Central Nuclear (CN) de Vandellòs II; la d'Acciona, per visitar les seves instal·lacions de fabricació d'aerogeneradors a Pamplona i la d'Ecotecnia (Alstom) per visitar l'aerogenerador experimental que tenien instal·lat al Perelló de 3,0 MW, el més potent en aquells moments llest per a ser comercialitzat.

La visita a la CN va ser molt il·lustrativa. Òbviament el que caracteritza una central, a banda de les seves pròpies i atòmiques característiques, són els sistemes de seguretat, per tot arreu i de tota mena. Sempre penso que un estri que necessita tanta seguretat, ha de ser molt perillós. I ho seria si no tingués tanta seguretat. D'acord.

De tota manera hi ha coses que xoquen. Per la visita et vesteixen amb monos protectors de color blanc i et mesuren les radiacions a l'entrar i al sortir. Al sortir l'aparell sona, però les radiacions, que han pujat, estan dins la normalitat.

La sala de comandament amb pantalles i plafons panoràmics de 120°, plenes de botons, palanquetes i dispositius, semblaven de pel·lícula una mica antiga de ciència ficció. De fet, la tecnologia de Vandellòs II és de principis dels 80 o sigui que la tecnologia, amb la seva estètica, és de l'època. No obstant, vist ara, crida l'atenció.

Em va agradar força la piscina on submergeixen les barres de combustible gastades, però radioactives. La contemples des d'una certa alçada i entren ganes de fer un *plunge* de neta i clara que es veu aquella aigua. Em van informar que aquest era un gran problema, ja que aviat quedaria saturada, com les de la resta de centrals

catalanes, i no se sabia on situar els residus de combustible. Aquí apareix un altre tema. El del cementiri nuclear, al qual li dedicaré un petit espai.

Tret de les anècdotes copsades per un ignorant, es va produir un fet imprevist. Després de la visita, quan estàvem dinant a Can Bosch de Cambrils amb els directius de la Central, el Director tècnic i el de Comunicació, en Maure i jo, el Director de comunicació va rebre una trucada al mòbil que el va tenir entretingut una bona estona. Va tornar a la taula, amb cara una mica amoïnada, però tot va continuar normalment, fins que ens vàrem acomiadar.

El que el preocupava és que s'havia filtrat la notícia d'una fuga radioactiva que havia succeït uns dies abans i per a la qual s'havien activat tots els protocols adients. No obstant això, algunes partícules continuaven perdudes per l'exterior i algú les havia detectat. Crec que alguna organització ecologista va donar l'alerta.

El fet és que ens ho van amagar els dies abans i durant tota l'estona, quan la Generalitat, es a dir, nosaltres, tenia competències en vigilància radiològica.

En saber-ho l'emprenyada va ser forta i es van posar en marxa tots els mecanismes, inclosa una reprimenda considerable als directius que de forma tan atenta ens havien acollit. El fet s'agreujava per què per aquelles dates algun grup escolar havia estat de visita a la CN. Conegut l'afer, els van fer passar de nou pel detector, sense novetat.

Va ser qualificat d'incident greu, no tant per la perillositat com per l'incompliment dels protocols, sobretot informatius. Setmanes després li va costar el càrrec a algun directiu.

També va ser interessant el viatge a Pamplona, convidats (als àpats només) per Acciona, per veure les seves instal·lacions de fabricació de pales d'aerogenerador i una central de biomassa, que es proveïa de les restes de fusta de pagesos de 50 km a la rodona. Francament interessants les dues experiències. La de les pales, pels processos artesanals emprats per fabricar aquells monstres de 50 o 60 metres i pels procediments enginyats per traslladar-les amb tràilers... que no cabien a les rotondes. I la planta de biomassa, per la seva organització i utilitat per l'aprofitament dels recursos locals.

Era poc abans dels *Sanfermines*, tota la parada estava ja muntada. Després vaig pensar que no havíem d'haver fet aquesta visita, ja que la seva data era massa propera al futur concurs eòlic. Malgrat el bon sopar i el dinar de l'endemà no ens deuriem treure gaire informació, ni van influir en res, per què Acciona no va guanyar cap ZDP.

El tercer viatge va ser al Perelló, on Ecotecnia-Alstom tenia instal·lat un aerogenerador gegantí. Es pujava amb un petit muntacàrregues de dues places i des de dalt impressionava. Primer per què ets a sobre la gòndola que conté tots els mecanismes i, en aquest cas, per dimensions era quasi com un vagó de tren. Segon, per què no hi ha baranes, estàs a més de 100 metres d'alçada, les tres pales, de 120 metres d'envergadura cadascuna, impressionen (encara que estaven parades), el vent bufa...

però vas agafat per un arnés i vestit per l'ocasió amb un mono blanc i casc, molt útil si caus. La veritat és que si es té vertigen, no es pot pujar; però és magnífic, per la tècnica i disseny que hi ha darrera i pel panorama que es contempla, en una zona ja elevada i més de cent metres més enlairat.

Tecnologia desenvolupada a casa nostra, d'alta qualitat, que l'erràtica política de renovables del govern central ha posat en perill.

### **Més temes energètics de diversos tipus**

Respecte al cementiri nuclear, o magatzem temporal centralitzat (ATC), sols puc dir que, com passa habitualment a casa nostra, els prejudicis (i les emocions) predominen sobre el raonament. La capacitat d'emmagatzematge de residus nuclears s'estava esgotant en les centrals nuclears i, també s'esgotava el conveni d'"exportació" de residus per al seu tractament a França.

El Govern espanyol buscava el 2009 una ubicació idònia per a situar un magatzem d'alta tecnologia, similar a l'holandès (què va ser visitat pels nostres parlamentaris, a instàncies crec que del diputat del PSC Jordi Tarrades). Una instal·lació neta, molt més segura que l'emmagatzematge dispers de les CN i el transport en tren que periòdicament duia els residus a França.

Es va obrir un concurs confidencial i des d'Economia i Presidència de la Generalitat, i davant l'interès del municipi d'Ascó d'allotjar la instal·lació, es va presentar un dossier al Ministeri d'Indústria i Energia. El projecte era clarament guanyador, i era el preferit pel Ministeri i pel Consejo de Seguridad Nuclear. La instal·lació seria neta, d'alta tecnologia, segura, i millorava la precària situació d'emmagatzematge d'Ascó i Vandellós. Però els prejudicis de grups ecologistes i dels socis de Govern van impedir una inversió a la que anaven associats molts llocs de treball en la construcció, inversions, un centre de recerca, i ocupació d'alta qualificació quan funcionés. Error? Probablement sí. No es pot ser govern i fer d'oposició al mateix temps. El Govern va haver de fer marxa enrere.

Finalment, davant la forçada incompareixença d'Ascó, es va adjudicar a una ubicació a Cuenca, que vuit anys després no s'havia pogut posar en marxa per problemes geològics de l'emplaçament.

També va ser interessant la instal·lació de "Fusión For Energy" (F4E), el macro projecte de fusió nuclear, a Barcelona. El projecte més ambiciós de recerca de la Unió Europea a través d'EURATOM i diversos països partners<sup>24</sup>. El reactor (ITER)<sup>25</sup> amb totes les seves instal·lacions de recerca i industrials es situava a Cadarache, prop de Marsella, però l'àrea econòmica i administrativa del projecte es va instal·lar a Barcelona el 2007, quan encara érem capaços d'atraure seus d'organismes internacionals. No era baladí, ja que això representava uns 250 o 300 empleats (avui

---

<sup>24</sup> Japó, Xina, Índia, Corea, Rússia i EEUU.

<sup>25</sup> Basat en la nova tecnologia experimental de fusió nuclear i no la de fisió i, per tant, net. Això sí, requereix temperatures impensables, d'aquí la seva dificultat.

més de 400) d'alt nivell, instal·lats a Barcelona per gestionar i contractar durant una bona colla d'anys un pressupost que sempre creixia, però que es situava en aquells moments al voltant del 4.000 milions d'euros. Les oficines es van situar provisionalment en el mateix edifici on es va traslladar Sanofi, a Diagonal Mar, però requerien unes instal·lacions més àmplies i definitives. Ho vam estar treballant, cercant algun edifici idoni amb la DG del Patrimoni, i d'acord amb l'Ajuntament, fins que el vam trobar: un edifici per la mateixa zona, propietat de la Generalitat o sobre el qual tenia alguna opció, no recordo bé. El vaig presentar a Brussel·les al Director de Recerca de la UE, que aleshores era l'Octavi Quintana, vell conegut de les classes d'anglès de joventut a la York House i germà d'una bona amiga. Varem arribar a l'acord sobre l'edifici, els vam anar enviant plànols, projectes d'adequació..., però al final va decaure, per un tema d'aparcament dels empleats. Problema que continuen tenint en l'actual localització, molt propera. És un exemple de les múltiples ocupacions de la Secretaria d'Economia, però que, si més no, et permeten aprendre moltes coses.

Sobre aquest projecte, el de l'ITER, es va construir un altre: b\_FUS (b per Barcelona i FUS per fusió). Es tractava d'impulsar la participació del major nombre possible d'empreses catalanes en la licitació del subministrament d'infraestructures, equipaments i serveis per a la central de l'ITER, es a dir, per a participar en la utilització dels milers de milions d'euros que invertia el projecte. Amb seu a l'IREC, amb el programa b\_FUS es pretenia crear una nova àrea de recerca i desenvolupament que donés suport al teixit industrial mitjançant programes tecnològics desenvolupats per aquest institut de recerca. A tal fi, es va signar un conveni amb el CIEMAT (Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas) i l'ICAEN per finançar els programes.

## 6. ALGUNS PROJECTES SINGULARS

### 6.1 L'Acord Estratègic 2005-2007

El Govern de Pasqual Maragall va prendre possessió i el 2004 va arribar de seguida, era qüestió de començar mandat i any amb iniciativa i acció, i canviant radicalment el tarannà de l'anterior etapa.

Sota la direcció del conseller Castells havíem treballat un temps abans, des de l'oposició, el conegut com "llibre vermell": Un projecte econòmic per a Catalunya en la societat del coneixement", que he esmentat en el capítol de la transició al Govern. Era un diagnòstic i un conjunt de prioritats per a governar en el terreny econòmic. D'altra banda, la desídia i l'abandonament del darrer Govern de CiU eren molt perceptibles. S'estaven deixant de fer coses necessàries, es perdien oportunitats i Catalunya perdia terreny en aspectes econòmics cabdals.

En definitiva, no hi havia projecte. Calia donar un tomb a la situació, tornar a posicionar el Govern com un protagonista actiu per al canvi i fer-ho amb el màxim consens i legitimitat.

Com era d'esperar, l'acceptació per part dels ambients econòmics i nuclis dirigents del nou Govern anomenat tripartit – socialistes, ex-comunistes, verds i republicans (que no se sabia ben bé per on anaven) - no va ser precisament entusiasta.

Teníem a favor que l'àrea econòmica la dirigia una persona respectada pels àmbits empresarials i financers i que, des de bastant abans de les eleccions, s'havien estès molts ponts i s'havia dialogat abastament amb els sectors econòmics.

Aquestes elits haurien preferit una "sociovergència". Però això era una sortida poc presentable, i més després del paper més aviat galdós que venia fent CiU en el Govern en els darrers quatre anys sota la presidència de Jordi Pujol i la coordinació del conseller primer, Artur Mas.

Ja en les primeres setmanes, el conseller, amb l'ajuda de Raimon Rivera, el seu primer cap de Gabinet, amb Josep Oliver i després d'algunes reunions amb els dirigents socials i empresarials, havia redactat unes bases per a un diagnòstic compartit que es van convertir en una "Declaració per a un Acord Estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana" (17 de febrer del 2004).

Tres consellers: Antoni Castells d'Economia i Finances, Josep M. Rañé de Treball i Indústria i Pere Esteve de Comerç, Turisme i Consum; Joan Rosell president de Foment del Treball, Josep González president de PIMEC i Alfons Vilà de FEPIME, per les patronals; i Joan Coscubiela secretari general de CCOO de Catalunya i Josep M. Álvarez secretari general de la UGT de Catalunya, pels sindicats, es comprometien a desenvolupar un ampli "procés de concertació i diàleg social" per arribar a un Acord

per transformar de manera progressiva i des de diversos àmbits el model econòmic de Catalunya”.

Quasi res.

El contingut d'aquest primer Acord, després de mesos de treball, està publicat i no m'hi estendré i en va haver un segon en la següent legislatura, més ampli i exigent fins i tot que el primer. Potser val la pena, no obstant, que m'entregui en algunes característiques rellevants i en aspectes menys coneguts. Tant del primer com del segon Acord.

De fet, no vaig participar en el procés previ, la preparació de la Declaració, crec que la vaig conèixer quasi al final. A partir d'aquí es va descabdellar el veritable Acord.

Castells havia previst un coordinador general, que era Josep Oliver, professor de la UAB i una Secretaria Executiva, amb Xavier Roig, professional de la comunicació, que havia estat cap de gabinet de Pasqual Maragall a l'Ajuntament i director de l'exitosa campanya del 1999.

Així com el treball d'Oliver aviat va tenir uns objectius i funcions clars, el de Xavier Roig va quedar més imprecís. No coordinava els treballs tècnics de les diferents línies de l'Acord, i tampoc podia comunicar massa novetats, fins que la cosa estigués a punt.

Aviat es van definir les vuit línies de l'Acord: infraestructures de transport, telecomunicacions i energètiques; polítiques d'ocupació i formació; recerca, desenvolupament tecnològic i innovació; polítiques socials; relacions laborals; finançament de l'activitat econòmica; entorn afavoridor de l'activitat empresarial i, finalment, internacionalització i projecció internacional.

Cada línia tenia un/a coordinador/a, membre o no del Govern<sup>26</sup> i uns set o vuit membres en representació dels agents econòmics i socials i dels altres dos Departaments que tenien relació amb les línies de l'Acord: Política territorial i Benestar Social. A més en cada grup o línia hi participaven cinc o sis experts independents de cada tema.

A cada reunió de cada línia hi assistia l'Oliver, que garantia la coordinació del grup i d'aquest amb la resta de línies, i anava confeint un macro-document omnicomprensiu de les propostes que anaven sorgint i s'anaven decantant.

Paral·lelament es van constituir els òrgans polítics: El Consell d'Institucions on participaven els líders de les respectives organitzacions i els tres consellers, presidit pel conseller Castells, i la Comissió de Treball, que havia d'entomar les propostes dels grups de treball i després d'unes sessions de debat (a vegades discussió, sempre educada) i negociació, arribar al document final de síntesi, es a dir, a l'Acord. La presidia el secretari de Promoció Econòmica, servidor, i hi participaven els

---

<sup>26</sup> Per l'ordre en que les he esmentat abans: Manel Nadal, Francesc Castellana, Enric Banda, Martí Masferrer, Mar Serna, Francisco Longo, Josep M. Ayala, Joan Josep Brugera i Jordi Serret.

representants designats per les organitzacions socials i els dels tres Departaments de la Generalitat.

La tasca va ser immensa, va involucrar més de 100 persones. El coordinador, Josep Oliver, s'hi va dedicar en cos i ànima. Recordo que li vàrem habilitar un despatx a la Secretaria de Promoció Econòmica i s'hi passava hores, a banda de les reunions dels grups. Recordo que dinava al despatx... unes quantes nous!! Tenia, crec, un ajudant però el veia poc.

Mentrestant els "òrgans" tenien poca feina. La Comissió de Treball es reunia potser per donar pautes i procurar que no s'allarguessin massa... mentre l'Oliver anava perpetrant el document.

En paral·lel, el conseller Castells va tenir la iniciativa de crear un Consell d'Experts, que anirien desenvolupant un "nou" model de competitivitat per a Catalunya. La idea era bona, però la dificultat evident era que finalment confluïssin i fossin congruents els dos documents, el "concertat" i el dels experts. L'Oliver es multiplicava d'un a altre àmbit de treball per procurar aquesta sintonia.

Val a dir que el document dels experts dirigits pel Manolo Castells, va acabar sent un document de referència que va enriquir l'Acord i li va donar encara més garanties de qualitat<sup>27</sup>. Hi participaren a més del coordinador: Emilio Ontiveros, Francesc Santacana, Adolf Todó, Xavier Vives, Jordi Galí, Modest Guinjoan, Marina Subirats, Martí Parellada, Luís Toharia, Lluís Flaquer, Joan Domènec Ros, a més del propi Josep Oliver i jo mateix que garantia, a més, el funcionament i logística des de la Secretaria.

Parlaré més endavant dels resultats de l'Acord, però dubto que un procés d'aquest tipus amb la seva aplicació efectiva tingui massa precedents. Sens dubte, cap a Catalunya ni crec que a Espanya.

Un cop Josep Oliver va acabar l'enorme procés de treball en les vuit línies, va lliurar el paquet: unes 250 pàgines fruit d'uns sis o set mesos de treball amb tots els grups. A partir d'aquí començava el treball de depuració, negociació, consens i síntesi de la Comissió de Treball: com he dit, formada pels representants designats per les organitzacions sindicals i empresarials i pel propi govern, i que jo presidia.

Va ser un procés dur, ja que cada mesura era discutida entre empresaris i sindicats, i entre aquests i el Govern (a qui jo representava en darrer terme). Cada mesura havia de ser, no tan sols acordada sinó assumida pel Govern, que garantia la seva factibilitat i execució, amb dotació pressupostària inclosa. Jo m'encarregava de conduir les reunions i posar d'acord, acceptar o no, assumir compromisos... Els altres representants del Govern ajudaven força, però es preocupaven sobretot del que els afectava sectorialment.

---

<sup>27</sup> Un model de competitivitat sostenible i solidari per a Catalunya. Informe del Consell d'Experts de l'Acord Estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana. Dirigit per Manuel Castells. Edició del Departament d'Economia i Finances, Secretaria d'Economia. Maig 2005.



Quan l'ordre del dia feia referència a tal o qual tema sectorial, es convidava al coordinador de la línia corresponent del Govern, un secretari o director general, sense els quals hauria estat molt difícil arribar al grau de concreció i compromís del document final.

La feina posterior a les reunions de la Comissió de Treball, de redacció i síntesi dels acords, la garantien de nou en Josep Oliver i l'Àngels Valls, la meua ajudant tècnica, que també intermediava entre tècnics del Govern i negociadors socials per acabar de precisar els temes. Sovint calien rondes posteriors per arrodonir una redacció consensuada, que acabava tancant jo.

Van ser uns cinc o sis mesos més de treball dur. D'aquella època i d'aquelles reunions vàrem forjar una bona relació entre els que ens discutíem, que sens dubte es va traslladar a les posteriors relacions entre el Govern i els Agents socials. Moltes hores de contrast i negociació van obtenir un consens important: un programa complet de mesures per a la modernització de la nostra economia. Una concertació social traslladada a programa de Govern, amb caràcter vinculant. En aquest sentit, un èxit del que no conec precedents.

Joan Carles Gallego i Dolors Llobet (CCOO), Didac Martínez i Eva Granados (UGT), van ser negociadors durs, informats, exigents. Les patronals mantenien una actitud més a l'expectativa (cal no oblidar que assitien a la iniciativa endegada i a un possible resultat d'èxit d'un govern d'esquerres), però van actuar amb franquesa i lleialtat: Benet Armengol (FEPIME), Joaquim Trigo i Salvador Guillermo (Foment), Albert Roca (PIMEC). I també Maite Costa del Departament de Treball i Indústria, Jordi Serret, del de Comerç, Turisme i Consum. Entre d'altres representants del Govern a les línies específiques, recordo el treball implicat en discussions posteriors de la Comissió de Treball de Manel Nadal (Infraestructures) i Mar Serna (Relacions Laborals). I em deixo alguns noms i demano novament excuses, però en els textos publicats consten tots els participants.

El Primer Acord Estratègic el vàrem presentar i signar amb tota formalitat al Palau de la Generalitat en un Saló de Sant Jordi ple, sota la presidència de Pasqual Maragall, el 16 de febrer de 2005. Els signants van ser: pel Govern, el president Pasqual Maragall, el conseller d'Economia i Finances, Antoni Castells, el conseller de Treball i Indústria, Josep M. Rañé i el conseller de Comerç, Turisme i Consum, Josep Huguet (que havia substituït a Pere Esteve, mort poc abans); per les organitzacions empresarials, Joan Rosell, president del Foment del Treball, Josep González, president de PIMEC i Eusebi Cima, president de FEPIME; per les organitzacions sindicals, Joan Coscubiela, secretari general de CCOO de Catalunya i Josep M. Álvarez, secretari general d'UGT de Catalunya.

Recordo que un parell d'hores abans de l'acte em va trucar Joan Carles Gallego de CCOO, dient que el secretari general, Joan Coscubiela, no estava d'acord amb l'ordre protocol·lari, no recordo de si era la Mesa o les intervencions, i que així no podien assistir. Vaig entrar en còlera i jugant-me-la els vaig dir que si no venien per una cosa

així, signàriem els altres i se sabia el motiu. Van venir, van signar i ho van lloar com els primers.

L'Acord Estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana<sup>28</sup>, constava de 86 mesures organitzades en tres àmbits: Millora de les condicions de competitivitat, amb set línies; Internacionalització, amb dues línies i Millora de la qualitat de l'ocupació i cohesió social, amb tres línies, i acabava en un quart capítol sobre Desenvolupament i seguiment de l'Acord, on es preveia una Comissió de Seguiment per vetllar i controlar la seva aplicació que tenia la mateixa composició de l'anterior Comissió de Treball. En la introducció de l'Acord hi figuren vint-i-quatre propostes que les parts consideraven prioritàries.

A més, el Govern havia de crear (i ho va fer de seguida) una Comissió Interdepartamental per a l'aplicació de l'Acord estratègic, a nivell de Secretaris o de Directors generals per garantir l'execució de les mesures i la seva translació pressupostària. Ambdues les presidia el secretari d'Economia. El treball d'aquestes Comissions va garantir el desplegament de l'Acord i va anar gestant la seva actualització i millora que desembocaria en la propera legislatura en un nou Acord Estratègic.

També es va crear un mecanisme de "Participació". Aquest va ser un escull que va posar en perill la conclusió de l'Acord en les darreres setmanes de negociació. Els sindicats, sobretot, però de seguida s'hi van apuntar les patronals, van exigir ser presents en els Consells de govern d'alguns dels principals organismes o instruments econòmics de la Generalitat, com l'ICF, el Cidem i el Copca.

Les discussions van ser dures, per molta participació que es desitjés, no es volia incorporar el debat social i els seus representats en els òrgans de direcció d'aquests organismes. Era un condicionament excessiu que podia entorpir el funcionament d'aquests instruments econòmics.

Finalment, amb tensions entre mig, vàrem arribar a una fórmula "nominalista" de crear "Consells de govern" en aquestes entitats, però amb funcions no executives, sinó d'orientació, coneixement, informació i propostes...vàrem complir, els vàrem crear, els vàrem convocar, però els òrgans executius van poder funcionar sense unes interferències que, al meu parer, haurien estat poc eficients i distorsionadores. La informació, però, va ser honesta i transparent i, al menys a l'ICF, es feia periòdicament.

De fet, la pàgina final de l'Acord, es va convertir en el text determinant per poder aprovar tot l'Acord,... després de molts mesos de treball.

---

<sup>28</sup> L'Acord Estratègic el va publicar pel Departament d'Economia i Finances, el febrer del 2005

## 6.2 El segon Acord Estratègic 2008-2011

Els mecanismes de seguiment que preveia l'Acord Estratègic van funcionar a ple rendiment després de la seva signatura (febrer de 2005). La Comissió de Seguiment es reunia periòdicament i, en ella, el Govern, representat i coordinat en l'àmbit de l'Acord, per la Secretaria d'Economia, donava compte precís de l'estat d'aplicació de les mesures, qualitativament i quantitativament. També es podia seguir puntualment en la pàgina web de l'Acord.

Culminat el primer Acord, i en fase d'aplicació, vam tenir ocasió d'estrènyer relacions alguns dels participants. El Pla Estratègic de Barcelona organitzava anualment les anomenades visites d'estudi. Francesc Santacana, que dirigia el pla, va tenir la bona idea d'organitzar un d'aquells viatges a la Xina, per estudiar les estratègies urbanes, però també plataformes tecnològiques, polítiques d'innovació industrial, etc. L'octubre de 2005 vam visitar Pekín i Xangai. Vàrem coincidir diversos dels interlocutors de l'Acord, a més de representants municipals, ja que sindicats i patronal eren membres del Pla Estratègic. Vam quedar, al menys jo, estorats. El creixement de les ja grans megalòpolis era aclaparador. Les concentracions de gratacels al down town substituïen barris sencers, sense manies, i els seus habitants eren foragitats a noves ciutats a 60 o 70 Km, també sense manies. Però les reunions van ser del tot interessants i vàrem copsar de primera ma, i en diàleg amb els seus responsables, els projectes urbanístics, els de desenvolupament tecnològic, amb la implantació de parcs tecnològics immensos, amb ciutat nova al costat i ja emplenant-se d'empreses.

A banda d'això, turísticament va ser interessant conèixer les dues ciutats, de les que conservo un bon record, sobretot de l'skyline de les riberes del riu Huangpu de Xangai, i de la visita nocturna a un barri tradicional de cases d'una planta, immens i laberíntic, que encara no havia estat arrasat a Pekín. Potser el conservaven com a mostra. Les visites a la Gran Muralla i a la Ciutat Prohibida també van ser memorables. No em resisteixo a explicar una petita anècdota: com és conegut, els xinesos són els reis de la imitació. A Xangai vàrem visitar una mena de magatzem - centre comercial. Hi havia força productes d'imitació. Jo em vaig fer amb un anorak North Face i amb un bonic Cartier per a la Mercè. Tot plegat 50 o 60 €. Els rellotges eren temptadors: Cartier, Rolex i el que vulguis, a un preu irrisori, i les imitacions *daban el pego*. A algun alcalde sembla que li van agradar més del compte i se'n va fer amb 10 o 12 per regalar a la família. A la duana els van aturar per contraban i van haver de pagar alguna multa o taxa, que van fer les imitacions molt menys atractives. No es pot ser generós. Crec que algun diari se'n va fer ressò, però per si de cas no diré el nom. Un parell o tres d'anys més tard em vaig apuntar al viatge d'estudis a Helsinki, igualment interessant de contingut, però menys espectacular d'entorn, encara que vaig poder gaudir d'altres atractius com el disseny o la música.

La previsió era que l'Acord durés pràcticament tres anys, fins a final de la legislatura, però aquesta es va escurçar un any, ja que el president Maragall va convocar eleccions per a finals de 2006, com a conseqüència de la ruptura amb ERC.

El clima de concertació i consens entre sindicats, patronals i Govern es mantenia fort i s'havia creat un àmbit de confiança recolzat, sobre tot, en el fet que els compromisos

adoptats es complien per part del Govern; però també, aquest clima va tenir influència positiva en les negociacions entre els propis interlocutors socials que estaven negociant un acord o conveni marc intersectorial, si no recordo malament. El compromís amb l'Acord es va mantenir malgrat la crisi que va fer sortir Esquerra del Govern, com a conseqüència de la seva posició negativa en el referèndum de l'Estatut.

Fruit d'aquesta experiència, i abans que acabés la legislatura, el Consell d'Institucions va voler assegurar que el compromís amb l'Acord es mantenia. I així ho va acordar en una reunió l'octubre de 2006 i ho va ratificar el febrer de 2007, ambdues sessions sota la presidència dels presidents de la Generalitat, Maragall i Montilla, respectivament.

Així, es va acordar endegar la "Revisió i impuls" de l'Acord estratègic, que es va convertir en un nou procés de concertació, tan intens com el primer i que ens va ocupar 16 mesos. Mentrestant es desenvolupaven les mesures del primer Acord.

Ens situem, doncs, a principis de 2007. Etapa encara de fort creixement econòmic i pressupostos expansius. El compliment de les mesures no presentava massa problemes. La Comissió de Seguiment exercia les seves funcions, al temps que anàvem dissenyant "la revisió i impuls". Aquesta vegada, tot i que com a responsable de la Comissió de Seguiment, portava la batuta, el desplegament del que seria un nou Acord i el seguiment del vigent, es va tecnificar molt més amb la nova Direcció General de Promoció Econòmica, amb Marcel Prunera, i amb Xavier Pont, incorporat poc abans com a responsable de projectes estratègics, amb l'ajuda de l'Anna Monreal, Núria González i Esther Villegas, un mínim equip. En Xavier Amores, cedit en part a la Secretaria mitjançant un pacte amb l'ICAEN, que l'havia contractat, ens va ajudar a posar en marxa i mantenir altres programes per no sucumbir al pes de l'Acord.

A la Comissió de seguiment, a més, s'hi van incorporar altres tècnics de les organitzacions socials, de forma que hi assistien dos per cada organització, la qual cosa ens exigia més a nosaltres.

La coordinació amb els Departaments per canalitzar les propostes que anaven sorgint de la Comissió, analitzar la seva viabilitat, reformular-les si calia i incorporar-les, era una feina complexa, que es va poder concretar gràcies a disposar d'un equip petit, però eficient i insistent. El seguiment de les mesures de l'Acord en fase d'aplicació i la informació solvent i transparent que proporcionàvem als agents socials, donava credibilitat als responsables de l'Acord i, de fet, al Govern.

També la difusió i la comunicació relacionada amb l'Acord van augmentar considerablement. Al voltant de les mesures del nou Acord es van organitzar una sèrie d'actes a la Casa Àsia que pretenien debatre i aprofundir sobre les principals línies estratègiques i reflexionar sobre les polítiques acordades, amb responsables de les institucions participants, experts i una àmplia assistència de públic.

També vàrem intentar difondre l'Acord a nivell territorial. A través de les Delegacions del Govern es van organitzar reunions amb els representants corresponents de les institucions de l'Acord i es va intentar una certa institucionalització. Més enllà de les

reunions informatives i d'alguns suggeriments o demandes territorials, l'extensió de l'Acord no va arribar més enllà. Menys mal perquè hauria estat inabastable.

El que era veritablement rellevant i diferencial en aquest procés era l'aplicació de l'Acord. No era un pla o programa de treball; era un conjunt molt ampli de compromisos adoptats de forma concertada entre el Govern i els agents socials, que es desenvolupava a través de les polítiques governamentals amb vinculació efectiva de recursos pressupostaris.

Aquesta "revisió i impuls" del primer Acord es va convertir, de fet, en un nou Acord (2008-2011) estructurat en 7 blocs, 23 línies i 102 mesures. Els set blocs eren: Innovació i coneixement; educació i qualificació de les persones; infraestructures; competitivitat empresarial; activitat econòmica i medi ambient; qualitat de l'ocupació i, finalment, cohesió social. Hi van participar en l'elaboració més de 120 persones.

La Revisió i Impuls de l'Acord Estratègic es va presentar el mes de juny de 2008, sota la presidència del president Montilla i tots els membres del Consell d'Institucions<sup>29</sup>.

Només cal revisar el seu contingut per adonar-se de la rellevància d'aquest veritable Pla econòmic i full de ruta del Govern per a les seves polítiques de caire econòmic i social. Pla treballat, consensuat i concertat amb els agents socials. Amb un compromís cert del Govern i amb contrast de factibilitat via pressupostos.

Les reunions del Consell d'Institucions sempre seguien un mateix patró: Presentació breu del President, intervenció del conseller Castells i torn per a cada representant de les Institucions participants: Foment, Pimec, Fepime, CCOO, UGT i els altres consellers. La d'aprovació de l'Acord va seguir el mateix esquema, però com no, CCOO en el seu torn de paraula va fer algun retret per marcar terreny, com feien sempre. Calia conèixer el joc.

Però el conseller Castells, just a la sortida de la reunió i abans de l'"explotació de l'èxit" amb la premsa, es va queixar de la intervenció de Joan Coscubiela, que si no l'havia preparada prou o no l'havia pactat amb ells. Retret innecessari, perquè l'actitud de CCOO no va tenir cap conseqüència i formava part del guió.

Em va doldre i li vaig respondre que en el que calia fixar-se en aquell moment era en l'èxit de l'Acord, la importància del que signàvem, l'esforç dels qui hi havien treballat i reconèixer-ho. Va ser un desencontre que em va saber greu.

Suposo que el seu enuig derivava de que aquella sortida de to es feia davant el president Montilla, i podia delatar un cert poc control de la situació. La veritat és que no va tenir gaire importància, com es va veure en el desenvolupament posterior de l'Acord. De fet, el President, persona perspicax, deuria veure desseguida l'abast de tot.

---

<sup>29</sup>La Revisió i nou impuls de l'Acord Estratègic el va publicar el Departament d'Economia i Finances, el juny del 2008. ESADE, a través del Programa Partners va publicar un opuscle sobre els dos Acords com un estudi de cas de negociació. ESADE 2009

M'atreveixo a dir que l'Acord, per si mateix, ja justificava l'existència de la Secretaria d'Economia i del seu *staff*, la DG de Promoció Econòmica, en particular. Els dos Acords successius eren, en sí, tota una acció de govern, coordinada des d'Economia i concertada amb els agents, i que va abastar en la seva aplicació cinc dels set anys que van durar les dues legislatures, més dos d'elaboració.

Però el setembre de 2008 va esclatar la crisi, amb la fallida de Lehman Brothers i la sacsejada que va patir el món.

No entraré en els detalls de la crisi. Hi ha anàlisi, llibres i articles que en parlen abastament. Si que cal dir que la reacció, tant de l'Administració de l'Estat, com de la Generalitat va ser la d'aplicar una política anticíclica, per evitar que una crisi financera com la que s'instal·lava acabés en una crisi forta de demanda.

L'Acord continuava sent, doncs, un bon full de ruta, en la mesura en què els seus objectius de modernització de l'economia eren compatibles i adequats per a sortir reforçats de la crisi.

No obstant això, a finals de la legislatura els efectes de la crisi es deixaven notar amb intensitat, i la reducció sobtada dels ingressos va exigir implantar restriccions pressupostàries per evitar el descontrol del dèficit. A partir de maig del 2010 van incidir de forma contundent les polítiques d'austeritat imposades per Brussel·les, i adoptades pel Govern Zapatero, que ràpidament es deixaren sentir en la contracció del crèdit i en mesures de reducció de la despesa pública, amb el correlat de dificultats de finançament empresarial, caiguda de la demanda interna i increment sobtat de l'atur.

Així com en el 2008 i meitat del 2009 es va continuar amb una política de despesa anticíclica, a mitjans del 2009 i tot el 2010, la contracció de l'activitat era evident, la caiguda d'ingressos fiscals notable i la necessitat d'accionar el fre, irresistible.

Si l'Acord era el full de ruta de l'actuació econòmica del Govern, de l'Acord havien de sortir mesures correctores.

L'Acord no es va deixar d'aplicar, al contrari, la Comissió de Seguiment es mostrava molt activa i pressionava per noves mesures compensatòries a la crisi. No era fàcil, però, en moments en què els ingressos fallaven, incrementar certes mesures socials o adoptar mesures contracíclicues.

Durant bastants mesos, va funcionar una mena de gabinet de crisi que es reunia setmanalment, a primera hora de dilluns, al Departament de Treball, presidit per la Consellera, Mar Serna, amb el Secretari de Presidència, Isaías (Pancho) Táboas, Antoni Fernández, secretari general de Treball, Juanjo Berbel del Servei d'Ocupació de Catalunya, Antoni Soy secretari d'Indústria, jo mateix per Economia i l'Àngels Valls que havia canviat de feina i era la Cap de Gabinet de la consellera Serna. També hi assistia algun director general de Treball.

Aviat se'm van fer feixugues aquestes reunions, ja que semblava que no feien més que mirar-me a mi i, a través meu a l'ICF, com si tingués grans possibilitats de

combatre la crisi. Però es que altres mesures de foment de l'ocupació, polítiques actives, subsidis, etc., començaven a escassejar, fruit de les restriccions pressupostàries que ja es deixaven notar. Es van posar en marxa, noves mesures financeres, centrades sobretot en la política d'aval de l'ICF, en un intent de facilitar el crèdit del sector financer a les empreses, per a la que es van preveure 500 milions d'euros<sup>30</sup>. Va tenir poc èxit, segurament per les dificultats pròpies del sector financer que després aflorarien i també per l'escassetat de demanda solvent.

Per aquelles èpoques també es van posar en marxa grups interdepartamentals entre Presidència, Indústria i Economia per a dissenyar un pla d'acció per a la indústria de l'automòbil. Seat i Nissan amenaçaven amb deixar de produir certs models o pugnaven amb altres plantes de l'empresa matriu per fabricar nous vehicles. Es podria anomenar pressió-subhasta, ja que les direccions locals de les empreses pressionaven els respectius governs per assolir ajudes en competència amb altres possibles localitzacions. Val a dir que es va aconseguir mantenir les produccions d'ambdues empreses i incorporar noves línies, com una furgoneta de Nissan i crec que el Q3 d'Audi a Seat. El Departament d'Indústria amb ajudes a la investigació i innovació, l'ICF amb crèdits i alguna ajuda més, bordejant la legislació de la UE, van poder servir d'incentiu suficient. La posició dels sindicats també ajudava.

Recordo també la comissió interdepartamental, guiada per Presidència, amb Pancho Táboas, acompanyat per Belén Tascón, per dissenyar mesures per a la simplificació de tràmits i exigències per a la creació o ampliació d'empreses. Va donar lloc a un Decret de Simplificació, bastant innovador, però no sé si va ser molt efectiu.

L'impacte de la crisi i el seu corol·lari pressupostari començaven a influir en l'Acord. La nostra tasca de coordinació i impuls no va cessar, i la voluntat dels responsables departamentals per aplicar-les, tampoc. Era també, per als Departaments, una manera de pressionar sobre els responsables del pressupost per poder incloure en ell les seves partides "de l'Acord", el que donava majors garanties i possibilitats.

També en la segona meitat del 2010 es va endegar una iniciativa de pacte de tots els Grups parlamentaris, vinculada a l'Acord.

El consens sobre la utilitat de l'Acord ja era generalitzat. Fins i tot, CiU que al principi el menyspreava, finalment el recolzava. Clar que el diputat que negociava amb nosaltres era Antoni Fernández Teixidó, liberal, de mires més àmplies que bastants dels seus companys de partit.

Es va convenir que se seleccionarien algunes mesures prioritàries, les més adreçades a combatre la crisi i factibles, tot i la consciència que tothom tenia de la gran limitació de l'Administració catalana per fer coses realment efectives (i fins i tot l'espanyola). Amb Marcel Prunera i Xavier Pont vam preparar unes propostes de mesures derivades de l'Acord, per a ser aplicades a curt termini com a mesures possibles per fer front a la crisi. Vàrem fer diverses rondes de negociació amb els grups parlamentaris, al

---

<sup>30</sup> La línia d'aval es destinava al finançament del capital circulant, per facilitar liquiditat a les empreses, i l'import se situava entre 0,5 i 2M€, a tres anys, i es garantia el 70% de l'operació.

temps que informàvem i negociàvem el seu vist i plau amb els interlocutors socials de l'Acord.

Recordo com a positives i constructives aquestes converses amb Enric Millo del PP, Antoni Fernández Teixidó de CiU i per Ciutadans José Domingo, també força col·laborador.

Vàrem arribar a una proposta de deu mesures prioritàries, on Fernández Teixidó havia estat el negociador clau. Però en l'últim moment, quan ja es podien anunciar, vaig rebre la indicació del conseller de parar el tema. Mai he sabut el motiu. Algun altre escenari o càlcul polític-electoral que desconec es deuria interferir.

No obstant això, tots els integrants de l'Acord, i el Consell d'Institucions formalment, davant de la nova legislatura que començaria el 2011, es van manifestar a favor de que l'Acord es continués aplicant i que la nova Administració propiciés la continuïtat d'aquest tipus de concertació i disseny de les polítiques econòmiques a Catalunya.

La voluntat hi va ser. Quan vaig ser cessat com a Secretari d'Economia, (substituït per Albert Carreras), el conseller Mas Colell em va proposar de continuar amb tasques de coordinació de l'Acord des d'Economia, ja que la seva direcció passava a Presidència i, en concret, a Jordi Baiget, nomenat Director general de Coordinació Interdepartamental.

Només vam celebrar una reunió amb Baiget, ja que ben aviat em van proposar per a Síndic de Comptes i vaig haver de deixar aquesta feina.

Ja des de la Sindicatura, vaig interessar-me durant un temps per la marxa de l'Acord. Vaig veure que es celebraven algunes reunions, s'actualitzava el Web, però poc a poc es va anar esllanguint fins a desaparèixer al cap d'un any o poc més. Vaig tenir ocasió de parlar amb els sindicalistes que havien col·laborat amb nosaltres, que em van confirmar la defunció de l'Acord. Mai CiU ha tingut en el seu ADN aquest tipus d'operacions.

De l'època de l'Acord –que entre preparació i execució ens va ocupar les dues legislatures senceres– conservo molt bon record i sintonia amb les persones representants dels interlocutors socials que van col·laborar en les negociacions, en l'assoliment de l'acord i en la seva implementació.



### 6.3 El Fons per a la Mediterrània

Pasqual Maragall havia estat sempre un impulsor de les relacions entre els països mediterranis, que van tenir el moment àlgid en la Cimera Euromediterrània de Barcelona del 1995, dins l'anomenat Procés de Barcelona, gràcies al prestigi de la ciutat després dels Jocs Olímpics. Cal contrastar-ho amb el moment actual i procurar no deprimir-se. El President ens va fer arribar a la Conselleria el seu interès per algun tipus de col·laboració econòmica entre Catalunya i la ribera sud del Mediterrani. De fet, des de Presidència s'impulsava la Regió Euromediterrània, amb Margarida Obiols com a responsable de relacions internacionals i Anna Terrón, en el Patronat Català Pro Europa. Des de Programació Econòmica, Maria Antònia Monés hi col·laborava, i procurava que no s'immiscissin massa en els temes dels Fons Estructurals.

No recordo a través de quin canal, Miquel Nadal, economista, ex Secretari d'Estat d'Exteriors amb Josep Piqué en el Govern del PP, em va venir a explicar un projecte per a la creació d'un instrument financer adreçat als països del Magrib. Seria per la primavera del 2004. El projecte, amb un document elaborat, tenia sentit. Potser era excessiu ateses les capacitats d'un Govern com el de la Generalitat.

El vaig traslladar a l'ICF, a l'Ayala, i a través d'ICF Holding i amb el seu director Joan Carles Rovira li vam anar donant forma, amb els complements tècnico-financers necessaris i ajustant-lo a les nostres dimensions.

El projecte era consistent, amb un objectiu indiscutible: facilitar la inversió en projectes empresarials als països del Magrib, des de Catalunya.

L'ICF-Holding hi podia invertir i servir de llavor per l'atracció d'altres capitals. Vam parlar amb diverses grans empreses, bancs i caixes, i el projecte quallava. A Madrid vam presentar-lo l'octubre del 2004 a David Vegara, secretari d'Estat d'Economia, i a Cofides, societat estatal d'inversió. Vàrem tenir una reunió a Barcelona amb la seva presidenta, Remedios Romeo, el director Manuel Solbes i el delegat a Catalunya, José M<sup>a</sup> Salgado (dels Salgado de Cambrils, amics d'infància de la meva dona) i el resultat va ser positiu i s'hi van implicar.

Amb uns compromisos inicials de les entitats privades i de Cofides ens vam adreçar al BEI, Banc Europeu d'Inversions, vell conegut de l'ICF com a finançador de l'Institut. Vam viatjar a Luxemburg en Joan Carles Rovira i jo. La reunió, amb la vicepresidenta del BEI, una professional espanyola proposada pel PP, Isabel Martín, i els directius responsables, va ser molt positiva, i durant el sopar en un restaurant de peix del centre amb la vicepresidenta, es va comprometre l'aportació. Tot era gèlid, el clima, el restaurant amb molt poca clientela, els carrers, però l'acolliment i els resultats van ser càlids. Varen comprometre una quantitat equivalent a l'aportació privada que s'assolís.

No ho vull comparar amb la rebuda que avui tindria una delegació catalana, si és que per casualitat es plantegessin aquests propòsits. És la diferència entre buscar col·laboració o escampar conflictes per Europa, amb perdó.

Finalment, el 27 de novembre de 2004 es va celebrar al Palau de la Generalitat sota la Presidència del president Maragall, la signatura del compromís de finançament entre la Generalitat (ICF), el BEI i Cofides.

A principis de 2005 es van anar concretant les participacions privades. Cal dir que les gestions del Conseller van ser efectives, però era un terreny de col·laboració que les empreses veien prou clar i ja no es mostraven reticents com al principi. Les institucions públiques van aportar al Fons 48 M€ i diverses entitats privades 15 M€ (entre elles Gas Natural, REPSOL, Caixa Catalunya i alguna més) amb participacions entre 3 i 5 milions, per constituir un fons inicial de 63 milions d'euros.

Posteriorment es va licitar la gestió del fons entre gestors de capital risc. Després d'una adjudicació a una gestora que en poc temps es va mostrar inepta, seguint rigorosament tot el procediment, es va adjudicar a Riva i Garcia, la segona classificada en el concurs, havent de suportar durant bastant temps les accions legals de la desposseïda, que l'ICF va guanyar.

El resultat va ser molt positiu i avui es poden comptar diversos projectes empresarials creats per aquests fons a Marroc, Algèria i Tunísia (Líbia també entrava per requeriment del BEI, però no crec que s'hi hagi aixecat cap projecte).

Al cap d'un temps, suposo que fruit de la bona experiència del Fons, va aparèixer una nova i curiosa iniciativa del Ministeri d'Afers Exteriors, de la mà de Joan Prat, aleshores Ambaixador especial per als països del Magrib.

No recordo amb precisió com es va originar, però sí que tinc present una visita de Senén Florensa i recordo una primera reunió amb l'IEMED (Institut Europeu de la Mediterrània), en què es va dibuixar el tema. Potser l'impuls i els primers contactes van venir de l'IEMED, molt probable.

El fet és que ens van proposar a l'ICF la participació en la creació d'un instrument (tipus banc d'inversió), auspiciat i amb recursos de la Unió Europea, per invertir en la ribera sud de la Mediterrània. Un projecte semblant al que havíem posat en marxa un parell d'anys abans i que permetia complementarietat i coinversió amb instruments comunitaris.

Havia de ser, però, transnacional. Varem treballar de nou un projecte amb l'ICF i l'ICF-H. El vàrem contrastar amb Senén Florensa i l'ambaixador i a Madrid amb responsables del Ministeri d'Economia, en concret també amb David Vegara i el seu equip de la Secretaria d'Estat d'Economia. La reunió va ser positiva, encoratjant-nos a tirar endavant i proposant col·laboració amb instruments del Ministeri. Tanmateix, finalment, potser per què tenien altres preocupacions, el fet és que vàrem continuar tot sols comptant amb la iniciativa política de l'ambaixador que, deia, ho parlava amb Madrid. Ens vàrem reunir, sempre sota la batuta d'en Joan Prat, amb homòlegs francesos i italians, ja que el projecte requeria el partenariat europeu.

Recordo que els francesos venien assessorats per algun “expert” acadèmic. Van presentar unes propostes poc realitzables, sempre molt relacionades amb interessos de la banca francesa.

Nosaltres, des de l'ICF, anàvem preparant un projecte “practicón”, que es va anar obrint camí. S'anomenava Mediterranean Business Development Agency (MBDA), un instrument per a inversions empresarials, ben definit per part nostra i complementat amb fons BEI per a infraestructures productives. Amb aquest projecte vàrem anar a Roma.

Prat va muntar una reunió tripartida a principis de febrer de 2007: francesos del Ministeri corresponent, italians amb alts funcionaris i algun expert també massa acadèmic, i els espanyols, és a dir, els catalans de l'ICF, en aquesta ocasió servidor amb el nostre projecte. Va ser una reunió llarga i interessant en el Quirinale, en què es va donar suport a la nostra proposta amb afegitons i ornaments italians.

El projecte català-espanyol de l'ICF tenia quatre potes: assistència tècnica, capital, crèdits directes i impuls al crèdit local a través de garanties. El capital inicial el posaven els governs italià i espanyol, 100 M€ cadascun, que amb els multiplicadors corresponents permetien una inversió a mig termini de 2.600 M€. Es preveia la coinversió amb dos altres instruments, el nostre Fons per a la Mediterrània i el Mediterranean Bank, d'iniciativa italiana. Es preveia l'inici d'activitats per a finals de 2007.

Aquella nit havia sopat i dormit a l'ambaixada espanyola a Roma, un magnífic palauet, en una colina que domina una part de la Roma vella. Tot apuntava bé després de la prometedora reunió, però el projecte es va anar esllanguint, quan va passar a mans dels responsables dels respectius ministeris.

Segons Joan Prats, hi havia una finestra d'oportunitat pel projecte, pel “momentum” a la UE respecte a la Mediterrània, i per a Barcelona, quan encara estava viu el procés de Barcelona, però es va deixar passar.

Pel que fa al Fons per la Mediterrània, recordo una presentació a Casablanca, quan ja estava constituït i estava en fase de llançament, que va tenir força èxit. Era en el marc d'un congrés sobre inversions al Marroc i vaig tenir l'oportunitat de presentar un projecte al temps modest i ambiciós. Modest encara pels recursos, però ambiciós ja que era pioner com a instrument d'iniciativa regional.

També recordo la intervenció del Ministre d'Indústria del Marroc en la jornada (suposo que per clausurar). Molt nivell, sense papers, en un francès impecable, molt per sobre dels nostres habituals responsables.

#### **6.4 La Fira de Barcelona i Fira 2000**

Com a Secretari d'Economia em tocava ser representant de la Generalitat en el Consell General de Fira de Barcelona.

La Fira era (és) un Consorci Ajuntament-Generalitat-Cambra de Comerç amb un Consell que presideix l'alcalde i en són vicepresidents el conseller responsable de Comerç i el president de la Cambra i l'integren representants d'aquestes tres institucions fins un total de 15 membres repartits a terços. La seva funció és política, garantir el funcionament i el consens entorn de la Fira, i d'alta direcció: aprovar els pressupostos, els comptes anuals, les inversions i la memòria de la Fira, fer-se càrrec de l'evolució dels salons, etc. Es reuneix un parell de cops l'any.

Recordo que abans de cada reunió del Consell, el president Bonet, junt amb el director general, Agustí Cordon, ens reunia als tres representants institucionals, de la Cambra, de l'Ajuntament i de la Generalitat, per explicar-nos el temes a aprovar i garantir que tot caminés fluidament, o per prendre raó d'aquells temes que comportaven algun problema, en particular en temps de crisi (2008-2010), quan es feia més difícil quadrar els números i promoure iniciatives. Aquells anys van ser difícils per al negoci firal, però es va resistir.

La gestió de Fira la porta un comitè executiu, un veritable consell d'administració, on hi ha tan sols empresaris, pel seu prestigi o posició o relacionats amb les activitats de la Fira, en algun cas.

La fórmula ha estat prou efectiva. Abans de ser adoptada aquesta solució, la Fira va estar sotmesa a tensions importants. La Generalitat i l'Ajuntament pugnaven, la primera per controlar la Fira d'aprop, i el segon (amb la Cambra), per mantenir el tradicional protagonisme de la ciutat. També s'immisciren interessos no del tot transparents en els espais propers a l'aeroport proposats per la Generalitat per a l'ampliació de la Fira de Montjuic. Finalment, el 2000 amb l'alcalde Clos, es va arribar a aquesta fórmula de consens, que evitava que interessos polítics o d'altre tipus condicionessin la gestió, i s'hi va incorporar la Generalitat amb l'aportació corresponent.

Quan vàrem arribar a Economia, vencia al cap de poc el mandat de l'anterior president, Jaume Tomàs, que havia fet una bona feina assolint el consens i professionalitzant la gestió tant del Comitè Executiu com de l'equip directiu. També havia iniciat l'ampliació en els terrenys de l'Hospitalet. No obstant això, calia buscar un substitut. Jaume Tomàs havia complert ja els setanta i acabava el mandat. Uns mesos abans, vencia la presidència de Fira 2000, que fins aleshores ostentava Josep M. Cullerell, ex conseller de la Generalitat i membre de l'executiva de Convergència, que, a la vegada, havia substituït a l'empresari Joan Molins.

Fira 2000 era la societat patrimonial i tenia encarregada la construcció de l'ampliació de la Fira al recinte de Gran Via, bàsicament al municipi de l'Hospitalet i comptava com accionistes a la Generalitat, que tenia la participació més alta, l'Ajuntament de Barcelona i el de l'Hospitalet i la Cambra de Comerç.

Per seguir l'ordre, tant bon punt ens vàrem fer càrrec del Departament, calia preveure la substitució del president de Fira 2000. El conseller Castells li va proposar a Josep Lluís Bonet, màxim directiu de Freixenet i membre de les famílies propietàries, president d'Alimentària i professor d'economia a la UB en el mateix Departament que Castells i home independent i de tarannà col·laborador i conciliador. El tàndem Bonet - Agustí Cordon, que va ser nomenat director general de la Fira de Barcelona substituint a Josep Gual, va donar molts bons resultats en quant a l'atracció de salons i events i en la internacionalització de la Fira, que avui encara són més visibles. Gràcies als objectius plantejats, realistes però ambiciosos i a la bona gestió, la Fira va poder superar la greu crisi de consum i de béns de producció que va deixar ferides altres fires europees i va convertir, com era l'objectiu, a Fira de Barcelona en una de les primeres d'Europa.

Josep Luís Bonet es va fer càrrec de la presidència de Fira 2000 el març del 2004 i es va nomenar un nou Consell d'Administració. Castells va voler mantenir dins el Consell a Cullell. Fira i Fira 2000 eren projectes de país, i per tant de consens, i malgrat les maniobres constants de CiU a l'oposició, la presència de Cullell facilitava les coses i, a més, tornava a posar de manifest l'absència de sectarisme amb que es feien les coses a Economia. No obstant això, antics directius de Fira em fan memòria d'un cert joc a la contra de l'exconseller, que en la roda de premsa de presentació del nou president Bonet, que el substituïa, i dels nous objectius, celebrada al Departament d'Economia, sota la presidència del conseller Castells, Cullell va destacar l'increment del cost que comportava culminar el projecte d'ampliació i algun detall més, com la necessitat de treure de la zona prevista un conjunt de cases i veïns, tema conflictiu, que requeriria més tard una gestió fina per part dels executius de Fira 2000. Era posar notes negatives a l'inici d'un nou mandat, amb un nou pla. Problemes que en tot cas s'heretaven de l'anterior gestió.

Vaig entrar també com a membre del Consell de Fira 2000, juntament amb Martí Carnicer, que ho deixaria més endavant, Pere Mir de PTOP i Jordi Serret de Comerç i representants de l'Ajuntament, entre ells Pilar Solans, i de la Cambra. També es va incorporar més tard Ramón García Bragado, secretari general de Presidència.

Fira 2000 va treballar molt bé. El director general, Francesc Solà, amb el suport d'un bon equip tècnic i del secretari del Consell, Ignasi Toda, que ho era també del Consell de Fira, van fer una feina de primera.

L'anterior equip de Fira havia deixat un projecte d'ampliació a l'Hospitalet, tot just encetat però encara per acabar de definir en tota la seva amplitud i costos (d'aquí el sobrecost anunciat per Cullell) i sense finançament concretat. Amb idees una mica estrambòtiques com el tramvia lleuger que havia d'unir els dos recintes per la muntanya de Montjuic.

El projecte arquitectònic va prendre forma de la mà del projecte de l'arquitecte japonès Toyo Ito i l'execució es va dirigir des de Fira 2000 amb un equip d'arquitectes catalans i japonesos treballant moltes hores als locals de la Zona Franca.

De l'estructuració del finançament es va encarregar l'equip d'Economia. Amb el suport tècnic de l'ICF Holding (Rovira i els seus), de la Direcció General de Política Financera (amb en Salazar i en Sànchez), amb l'ajuda de Pilar Solans des de l'Ajuntament, del director financer de Fira 2000 Miquel Roig i de Carles Castells, que assessorava a la Cambra i a Fira, es va dissenyar un pla de finançament a llarg termini, mix de capital, crèdit (privat i públic: ICF i BEI), fons FEDER i ingressos de l'activitat firal, que es va culminar el maig de 2006. El pla era exigent. Es recolzava en els ingressos per la utilització que feia la Fira de Barcelona dels espais de Fira 2000 (quota anual de la Fira per la utilització –lloguer- dels espais), la qual cosa exigia una gestió molt eficient de Fira per incrementar la seva activitat i en l'obtenció de resultats. Des del punt de vista jurídic, els convenis institucionals de les institucions accionistes i els convenis Fira de BCN-Fira 2000 van crear una sòlida estructura jurídica, molt treballada i negociada.

La inversió total prevista en el recinte de l'Hospitalet, des de les primeres inversions a principis dels anys 2000 i fins 2009, quan estava previst finalitzar les obres, era de 953 milions d'euros..

Posats a recordar, recordo la presentació del projecte d'ampliació acordat que es va fer al recinte de l'Hospitalet un migdia, on el president Bonet va emfatitzar, en presència de les autoritats, que aquell projecte que es presentava, amb desplegament de planells i simulacions, amb tot el cost estimat, es comprometia a realitzar-lo en la seva integritat, comproment així a les institucions.

Faig un breu resum de les xifres, per què dóna idea de l'esforç proposat i de l'acord entre les diverses Administracions: les tradicionals de Fira, però també les noves que es van incorporar, ja que era, sense omplir-se tant la boca, un veritable "projecte de país", que liderava la Generalitat. Així hi van participar, a part de la Generalitat i l'Ajuntament de Barcelona, l'Ajuntament de l'Hospitalet, la Diputació de Barcelona, la Mancomunitat de municipis de l'Àrea Metropolitana i la Cambra de Comerç, que anava reduint la seva participació a llarg termini, atesos els esforços financers que reclamava el projecte i la capacitat real de la Cambra.

La inversió total, com he esmentat, era de 953 milions d'euros fins a la finalització de les obres el 2009, que es van perllongar uns quants mesos. Hi havia, però, un *deadline* que marcava el calendari i que es va acomplir: una fira internacional de màquina-eina, que ocupava tots els pavellons, i que els responsables de Fira havien guanyat per a Barcelona. El 2007, el capital de Fira 2000 era de 132 milions d'euros i els convenis preveïen una ampliació fins a 273 milions el 2011. La Generalitat esdevenia majoritària amb un 50,2% del capital, l'Ajuntament de Barcelona assolí el 20,1% i la Cambra reduïa la seva participació a un 12,5%, partint del 29%. Els altres ens locals participaven en un 5,7% cadascun. El Pla financer preveia noves aportacions de les Administracions de 425 milions en els següents 15 anys, fins 2026.

El projecte comptava amb una implicació substantiva del BEI que aportava finançament a llarg termini per 200 milions, la qual cosa suposava un aval europeu al projecte (es comptava també amb subvencions FEDER per 84 milions d'euros). La resta de finançament aliè a llarg termini el completaven l'ICF amb 124 milions, la meitat en un crèdit per inversions i l'altra meitat en un préstec participatiu. La banca

privada aportava el finançament restant per 290,2 milions. M'estalvio alguns detalls tècnics sobre les característiques dels préstecs.

Els ingressos de Fira 2000 provenien, com he dit, de l'activitat firal, dels cànons que Fira de Barcelona pagava a la patrimonial. Òbviament l'explotació de Fira 2000 era deficitària a llarg termini i s'anava compensant parcialment per reduccions de capital, fins l'assoliment de l'equilibri financer amb la progressiva cancel·lació del deute.

Era exigent, difícil, però factible. La crisi ho va posar en qüestió, però amb la bona gestió i la continuïtat del projecte per sobre de Governos, la Fira de Barcelona ha crescut en tots els sentits, activitat, instal·lacions, internacionalització i és un dels actius més importants de Barcelona i L'Hospitalet, de l'Àrea Metropolitana i de Catalunya.

L'ampliació de la Fira es va executar al llarg dels set anys que va durar el nostre mandat. Es va ser ambiciós però realista i alguna infraestructura no del tot necessària, com un nou auditori i un edifici corporatiu, es van ajornar. Aquí l'Ayala des de l'ICF va imprimir molt pragmatisme a les perspectives de vegades excessivament optimistes de Fira.

Es va ajustar el projecte i es va executar per sota del pressupost previst, i això té la seva importància quan parlem de quasi 1.000 milions. Bona feina de l'equip de Fira 2000 i del seu Consell, malgrat les dificultats afegides per la crisi financera i un certs excessos del sector financer amb, per exemple, els swaps.

Val la pena esmentar, també, l'ajuda d'un projecte sobrevingut: la cobertura de les noves naus firals amb plaques solars que, en el seu moment, va representar la major instal·lació solar sobre teulada del país (la Seat de Martorell ho superaria més tard). Amb un bon assessorament tècnic de l'ICAEN. Suposava una inversió de quasi 20 milions d'euros i 3,2 mW de potència sobre uns 135.000 m2 de sostre.

Tothom va remar, des de Fira de Barcelona i des de Fira 2000, des de la Generalitat i els Ajuntaments de Barcelona i de L'Hospitalet i amb una actitud col·laboradora de la Cambra. Amb un lideratge indiscutible de la Generalitat, però treballant en col·laboració institucional. En aquell moment va ser un encert també fer coincidir la Presidència de les dues entitats, Fira de Barcelona i Fira 2000 en la persona de Josep Lluís Bonet i una sort comptar amb un excel·lent equip directiu i tècnic, a Fira de Barcelona i a Fira 2000. I, a més, ens vam atrevir.

## 6.5 IVÀLUA

El projecte Ivàlua va néixer de la confluència de diverses iniciatives, a finals de 2004.

D'una banda, partia d'una proposta de Gösta Esping Andersen (membre del Consell Assessor de Maragall que he comentat en un capítol anterior), amic seu i de Castells. Com a professor de la Universitat Pompeu Fabra (UPF) i com a ciutadà suec, tenia molt interioritzat el tema de l'avaluació de les polítiques públiques. I tenia un model, similar al d'una institució sueca que feia aquesta funció. Per capitanejar el projecte va suggerir la seva esposa, Paula Adam, que treballava a la Diputació en una àrea de promoció econòmica, i que també havia estudiat aquests temes. No resultava gens fàcil estructurar el projecte. Baixar dels propòsits a la realitat de les possibilitats que donava de si el país, sense que la Generalitat hagués de carregar amb tot, es feia molt difícil. No era fàcil, doncs, modificar el projecte, partint d'una bona idea inicial i canviar el lideratge per fer-lo possible.

D'altra banda, va aparèixer un altre interessat: la Fundació Jaume Bofill i el seu director, Jordi Sánchez. Entre les seves activitats feien un estudi periòdic sobre la situació social i de la pobresa a Catalunya i disposaven d'un panell de població (amb tots els requeriments demoscòpics i estadístics que comporta un panell de seguiment) ben estructurat, però difícil i car de mantenir. Amb ell es tenia una base poblacional de referència per a fer avaluacions d'impacte. Estaven disposats a cedir-lo a la Generalitat. L'Idescat hi havia de jugar un paper fonamental, ja que era la institució que més capacitat tècnica tenia per entomar el tema.

Total, una idea originària d'Esping Andersen i una oferta de la fundació Jaume Bofill, van confluïr en un projecte de síntesi que, amb Josep M. Vegara, des de l'Idescat i d'Àngels Valls en la part pràctica, vam anar construint.

Calia una estructura de Govern per a la nova institució. Hi havia dues possibilitats: o creàvem un ens dependent de la Generalitat (amb l'autonomia necessària) o el fèiem més participatiu, i més independent.

La primera opció tenia el risc de ser "controlada" per la Generalitat. Presidència voldria jugar-hi i el conseller desconfiava, i volia que l'organisme fos participat des d'Economia. L'altra opció era fer participar altres institucions interessades i crear un organisme amb un abast més ampli que el de l'Administració de la Generalitat.

Es va optar per aquesta segona configuració i es va demanar a la Fundació Jaume Bofill, a la Diputació de Barcelona, a la Universitat Pompeu Fabra, més la pròpia Generalitat a través del Departament d'Economia, de crear un consorci per a desplegar eines d'avaluació de polítiques públiques, tema que després de 25 anys d'autogovern, mai s'havia plantejat o, si més no, no s'havia desenvolupat. No és estrany ja que, de fet, una qualificada, professionalitzada i bona Administració no havia estat mai entre les prioritats dels governs nacionalistes.

Es va constituir el consorci provisional, però calia un president de prestigi, un impulsor.



Amb el conseller vàrem pensar que Josep M. Bricall podria ser un gran president per a una nova institució que anava en la línia d'enfortir la Generalitat, de dotar-la d'eines per millorar l'Administració, qüestió que en la Generalitat de Tarradellas, Bricall havia posat un fort interès, que va quedar estroncat amb la victòria nacionalista. Vaig anar a veure'l a casa seva, a Collserola. Malgrat la seva proverbial bona recepció i atenció, no es va mostrar gaire entusiasmat. Pocs dies després em va dir que no. Llàstima, hauria estat un gran referent.

Em va costar una mica convèncer el conseller de la nova proposta de candidat: en Josep M. Vallès. Vam decidir proposar-li, encara que el conseller opinava que en Vallès voldria imposar la seva idea. D'això es tractava precisament, en la mesura en que, de polítiques públiques, segur que un catedràtic de Ciència Política del nivell d'en Josep M Vallès en sabia més que no pas nosaltres.

L'elecció (va acceptar), va ser un encert i, contra el que creiem aleshores respecte a la direcció (des del Patronat del Consorci i la conselleria pensàvem en una persona de prestigi en ciència política, un acadèmic preferentment), el nou president va proposar Blanca Lázaro. Tècnica eficient, estructuradora d'equips, però sense CV acadèmic en la matèria. Tot plegat va ser un encert. En Vallès va donar a la nova institució un enfocament d'alta qualitat, no tan sols basat en la pràctica de les avaluacions, sinó també en estendre la formació i la cultura de l'avaluació entre el funcionariat i els responsables de polítiques públiques, a l'Administració catalana, en definitiva. En Jordi Sánchez de la Fundació Bofill, Josep M. Vegara i posteriorment l'Anna Ventura de l'Idescat, Joan Echániz de la Diputació, Joan Josep Moreso, de la UPF i Josep Oliver, són les persones que recordo en els inicis del funcionament de l'agència i que van col·laborar fructíferament. Va ser un projecte de llarga gestació. Finalment, el juliol de 2006 el Govern va aprovar la creació del consorci Ivàlua.

Em comenten que, després de la marxa del president i la directora com a conseqüència del canvi de Govern, la institució ha entrat en una fase menys brillant en consonància amb la resta d'institucions de la Generalitat. No tinc elements per verificar-ho.

## 6.6 Las Vegas a Barcelona

De la ma d'un conegut economista radicat a Madrid, Aldo Olcese, assessor empresarial i membre de diverses societats d'inversió, expert en temes de responsabilitat social corporativa, va arribar al despatx del conseller un tema una mica allunyat d'aquesta especialitat. I vaja tema.

El fet és que cap a finals de 2007 o principis de 2008 van aterrar a Barcelona els emissaris de Sheldon Adelson, magnat de Las Vegas, setena fortuna mundial segons Forbes, propietari dels principals casinos de Las Vegas, i també a Macao i Singapur i amb la intenció d'instal·lar un gran complex a Europa. Havien pensat en Atenes, Madrid i Barcelona, i havien descartat París.

Rodney Brody era el seu representant a Europa, amb oficina a Londres, i encarregat de buscar la ubicació. El prestigi i atractiu de Barcelona i l'orientació de l'assessor madrileny, els va conduir i van aparèixer pels despatxos de la Conselleria. El conseller Castells em va encarregar l'estudi del tema per veure la seva conveniència i factibilitat.

Intentaré resumir alguns dels trets i episodis més sonats, perquè a banda d'aquests, es desenvolupava un treball tècnic més silenciós (secret, de fet) per ajustar el projecte, trobar ubicacions, fer els estudis legals oportuns, etc.

L'equip l'integràvem des d'Economia, que coordinava, jo mateix i en Marcel Prunera, i des del Departament de Política Territorial i Obres Públiques (PTOP), l'Oriol Nel·lo, a l'inici dels contactes, i en Joan Llord al llarg dels treballs.

Vàrem tenir diverses reunions amb els representants de Las Vegas Sands (LVS). Es discutia sobre els requisits, les condicions o les "exigències" de LVS.

Particular importància va tenir la recerca de possibles localitzacions: uns terrenys prop d'Igualada i al Pla de Santa Maria, aquestes dues amb poques possibilitats, i alguna més que no recordo. Major interès varen despertar dues altres localitzacions:

Una d'elles eren els terrenys que havia adquirit el Barça per la zona de Gavà-Viladecans, on vàrem anar d'excursió amb els representants de LVS, en Marcel Prunera i jo i amb en Joan Laporta (que no sé si actuava com a Barça o com intermediari, ja que en Brody ens deia que de totes, totes volia intermediar com advocat entre LVS i l'operació).

Aquesta ubicació es va descartar per part de LVS per l'excessiva proximitat de l'aeroport que limitava les alçades dels edificis que havien projectat "a l'americana".

Una altra localització que es va estudiar va ser la dels terrenys encara no desenvolupats de Port Aventura, propietat de la Caixa. La involucració de la Caixa hauria estat ideal, ja que traslladava a unes altres responsabilitats un emprendiment no exempt de polèmica, al temps que facilitava les coses amb els nostres socis de govern. Vàrem fer una visita interessant. La localització era magnífica i, efectivament, atenuava l'impacte negatiu que una instal·lació basada en els casinos provocava. Era

una mica més petita del que LVS demanava, però admetia totes les instal·lacions i, a més, els terrenys arribaven fins el mar, el que imagino que revaloritzava la qualitat de la ubicació. Al final, però, tampoc va reeixir, crec que per part de la cúpula de La Caixa, ja que es considerava poc compatible un Port Aventura, lúdic i familiar, amb una instal·lació de casinos i les seves connotacions. Els promotors tampoc van manifestar mai un especial interès.

La localització que finalment es va preferir, proporcionada pels representants de PTOPI i l'Incasol, van ser uns terrenys enormes no urbanitzats, entre l'AP7, Montcada i Mollet. Sobre aquests hi havia total acord i agradaven a Adelson (qui va dedicar tot un dia, en privat, d'amagat nostre, per fer un tour i valorar les possibles localitzacions).

Es va poder mantenir en secret quasi tota l'operació així com els terrenys preseleccionats mentre s'estudiava i es negociava la possible operació. El projecte era descomunal. Més de 8.000 milions d'euros d'inversió, casinos, hotels i centres comercials i de convencions a dojo, camps de golf, auditoris. El projecte feia vertigen, però no es podia descartar sense més. Presentaven un estudi del Boston Consulting Group, on s'avaluaven els impactes econòmics i en ocupació, que eren òbviament de mareig. Calia estudiar-lo i donar una resposta adequada. Es va demanar a Barcelona Regional un primer diagnòstic, que va ser positiu, en el sentit esmentat. Antonio Acebillo, el director, insistia en que no es podia donar una callada per resposta, sinó que calia actuar amb rigor i professionalitat davant una proposta d'aquest tipus d'un inversor nord-americà.

Els requeriments i les exigències de tipus legal eren això: exigències exigents. Des d'accesos viaris, ferroviaris i a l'aeroport, plans urbanístics que donessin cabuda als volums i alçades dels edificis, reformes de normativa sobre el joc, fins a permissivitat per a fumadors, reduccions d'impostos als casinos, etc.

Al final del procés, quan la premsa ja n'estava sobre avís, en part per que la pròpia LVS ho va fomentar, es va airejar una suposada competència entre Madrid i Barcelona. Puc dir que Adelson tenia la decisió molt decantada a favor de Barcelona, fins i tot oferint menors beneficis fiscals i legals que Madrid. Considerava òptima la localització del Vallès i la marca Barcelona. I ho sabíem del seu entorn i pels seus representats.

El magnat del joc va venir un parell o tres de cops a Barcelona. Reproduiré algunes de les circumstàncies i anècdotes:

En una d'elles, profitosa, en Quim Nadal el va passejar pel barri jueu de Girona, on s'hi va identificar i el va impressionar. Probablement també el va predisposar. Les connexions jueves eren importants, com es va manifestar amb la presència en alguna de les reunions d'algun representant destacat, com el financer Jacques Hachuel.

En una altra vàrem mantenir una reunió al despatx del conseller Castells on, a banda de presentar-nos detalladament el projecte i els planells del que volien fer "made in USA", el conseller li va recitar de memòria tots els presidents dels Estats Units, del primer a l'últim i, fins i tot, si havien plegat abans (normalment assassinats), el nom del

que l'havia substituït fins a la propera elecció. Adelson va quedar novament impressionat.

La dona d'Adelson, atractiva i molt més jove, jueva militant, que vestia esportiu, i una filla, voltaven per Barcelona fent turisme i apareixien en alguna reunió o àpat. La senyora, quan calia marcar posició, ho feia sense complexos i es notava que influïa. Hi havia també un *general manager* tipus actor de Hollywood (Weidner), que manava bastant. L'Adelson era una mena de Trump, pilló i intel·ligent. Amb un pentinat impossible, com Trump. Simpàtic, però autoritari.

Caminava, però per distàncies una mica llargues, es desplaçava en una mena de tricicle elèctric, com els que ara es veuen sovint per Barcelona, per a persones discapacitades. L'arribada al Palau de la Generalitat, per visitar al President Montilla, en limusina i circulant després amb el tricicle pel recinte gòtic, va ser bastant cridanera.

L'entrevista amb el President va consistir en una explicació del projecte amb les conseqüents demandes d'Adelson, el silenci circumspecte de Montilla, com és habitual en ell, per acabar dient que el projecte interessava a la Generalitat i que farien el possible per a que reeixís, dins els marcs adequats.

És cert que des del principi, i malgrat els dubtes que generava el tipus d'activitat, ens ho vàrem prendre amb ànim de que poguéssim tirar endavant, malgrat les dificultats que tindríem amb els socis de govern, particularment els eco-socialistes. L'impacte econòmic durant la construcció i la posterior explotació era enorme..., malgrat que no érem prou conscients encara de la crisi econòmica de cavall que s'esdevindria, aquesta ja treia el nas.

L'assessorament jurídic el vàrem externalitzar en el bufet Roca Junyent, per la seva capacitat, però també perquè facilitava la connexió – quan era necessari – amb l'oposició de CiU i ens servia per contrarestar la seva mala predisposició habitual i per a que el tema no fos utilitzat de forma oportunista.

De fet, amb el posterior canvi de Govern, el fet que bona part del dossier el conegués el despatx d'en Roca, va facilitar molt el traspàs del tema, del qual vaig informar al nou conseller Mas Colell i al secretari Albert Carreras, a qui vaig passar una bona colla de documents.

El govern de CiU va continuar durant un temps amb el projecte. Es va accentuar la pugna amb Madrid, que oferia de tot, i finalment va decaure, fonamentalment pels problemes que finalment la crisi va comportar conjunturalment en LVS i en la seva capacitat financera.

Davant la renúncia, va sorgir un altre projecte de casinos, que el nou Govern va presentar com aigua de maig, precisament al costat de Port Aventura, però això ja no ho vaig viure i de moment "el més calent és a l'aigüera" i els inversors semblen una mica dispersos, tot i que Hard Rock sembla que alguna cosa vol tirar endavant.

## 6.7 Spanair

Tinc escrit un relat bastant complet, que em sembla oportú afegir com un annex a aquestes notes. El vaig preparar per a tenir una versió fonamentada del controvertit cas Spanair, i va ser útil per a la compareixença en la Comissió d'Investigació parlamentària del 2015. Les actes de les sessions són molt explicatives. La Comissió va justificar finalment la intervenció en la companyia aèria en funció del moment, l'oportunitat, les conseqüències de no intervenir i la situació de l'aerport del Prat i de les connexions aèries de Barcelona. Germà Bel i el seu col·lega universitari Xavier Fageda van tenir l'oportunitat de fer el seu numeret en la compareixença, per omplir l'ego del primer, al col·lega no el conec, i veritablement van desentonar. Sobretot quan es compara la seva intervenció, per exemple, amb la de Salvador Curcoll, director del Comitè de Rutes Aèries, que sabia de què parlava en aquest cas concret.

Afegiré aquí alguns apunts del que encara recordo, i que no surten en el relat esmentat.

L'impuls inicial de participar, o comprar, Spanair no sorgeix de la Generalitat, sinó de Turisme de Barcelona, ja que els propietaris suecs de la línia aèria, Scandinavian Airlines (SAS), s'adrecen a Joan Gaspart, que presidia l'entitat (participada per l'Ajuntament de Barcelona) i a qui ja coneixien per una anterior temptativa de venda.

Aviat s'afegeixen, amb interès, altres protagonistes al voltant de la Cambra i empresaris de FemCat, també del Comitè de Rutes. Es parla amb Catalana d'Iniciatives SA., (Cd'I) amb Rafael Suñol i Jordi William Carnes, primer tinent d'alcalde de l'Ajuntament, i es comença a moure i a conduir professionalment el tema. Es fan uns primers informes econòmics, positius, i no és fins aleshores que demanen la implicació de la Generalitat.

Iniciatives SA. treballa en el projecte i jo me'n assabento pràcticament en el seu Consell, que aleshores presidia Jordi William, i jo era el vicepresident<sup>31</sup>. Suñol, el vicepresident executiu i William, però, porten el tema molt directament i, quan arriba al Consell d'Iniciatives és ja per aprovar una *letter of intention*, per iniciar l'operació de compra amb els suecs, amb reserva de retirada en un cert temps si els treballs fets més a fons no confirmen la conveniència.

Mentrestant, els promotors ja havien contactat amb la Generalitat, si més no amb el conseller. Per altra banda, el conseller Joaquim Nadal, de Política Territorial i Obres Públiques, havia d'estar informat, ja que Oriol Balaguer, Director General de Ports i Aeroports, havia participat en les converses inicials, era membre del Comitè de Rutes i, fins i tot, va viatjar a Suècia per entrevistar-se amb SAS amb William, Suñol i Gaspart.

Hi ha un moment molt determinant, al menys per a mi. Es tracta d'una reunió que es va produir un dissabte al matí. El conseller em va demanar que hi anés. Haig de dir

---

<sup>31</sup> S'alternaven en la Presidència, que no era executiva, un any l'Ajuntament i un any la Generalitat: per l'Ajuntament Jordi William Carnes i per la Generalitat jo, com a secretari d'Economia.

que, tot i tenir ja la informació, no estava ni molt menys en la cuina del tema en aquells moments.

La reunió va ser al Juan Carlos I, aleshores gestionat per Hotusa, d'en Gaspart. A una sala de reunions ens vàrem plegar Joan Gaspart, Jordi William, Rafael Suñol, Oriol Balaguer, algú de FemCat, Lluís Conde (encarregat de seleccionar els futurs directius), potser també algú de la Cambra o la Fira. No tinc les notes de la reunió però conservo en el cap les conclusions. En definitiva, una reunió dels possibles accionistes: empresaris privats, Cd'I, Cambra o Fira de BCN, ampliada amb altres persones relacionades per un o altre motiu.

Per què cito aquesta reunió? Perquè era el tret de partida. S'hi va o no s'hi va. La reunió va ser densa i tensa per moments. El convenciment era total per part dels empresaris i de Cd'I. Però el fet era que malgrat el suposat atractiu de l'operació, més en termes estratègics per a les connexions internacionals de Barcelona i el creixement de l'aeroport que no pas pel retorn financer, faltaven diners i faltaven empresaris. Les aportacions que s'esperaven en les primeres crides havien quedat curtes<sup>32</sup>.

Dubto de si allà s'havia d'haver dit no. Abans de començar a invertir. No perquè no es poguessin obtenir fons: SAS estava disposada a finançar el trànsit fins obtenir-los. Sinó perquè la resposta empresarial havia estat insuficient, minsa, per a un projecte que havia de tenir un protagonisme privat, per molt que l'Ajuntament i Generalitat fossin al darrera.

L'optimisme dels empresaris implicats, dels responsables del moment de Cd'I i del conjunt dels presents en obtenir els recursos potser no va vèncer la meua reticència, però si que em va transmetre la sensació de que si deixàvem passar l'oportunitat no es tornaria a presentar. Pesava, a més, el fet que l'empresa tenia decidit tancar: tres mil treballadors al carrer, deu milions de passatgers i un bon nombre de rutes a Barcelona que deixaven de prestar-se. Els costos de no fer res.

El cor em deia pleguem, però no volia ser l'enterrador i vaig dir que endavant. La Generalitat recolzaria. Ex post i vist el que va passar, és fàcil dir que l'opció correcta era la primera. El paper preparat per a la Comissió del Parlament explica i justifica, crec que raonablement, el perquè es va donar suport a l'operació Spanair.

Recordo haver assistit a una o dues reunions del nou consell d'Administració de la nova Spanair traspassada. M'invitaven com a oient. Vaig quedar una mica preocupat. Rafel Suñol feia de forma solvent de president en aquella primera etapa, però es veia una certa confusió general. Els representants de SAS ajudaven, però em feia l'efecte que no s'abordaven amb el rigor que calia els temes de fons, o es feia de forma desordenada. Tant semblava prioritària la construcció o compra d'un hangar al Prat, com es proposava un acord de codi compartit amb Air Europa per destins insulars i peninsulars. Això, l'acord amb Air Europa, era important, però no podia deixar-se transcórrer el temps sense abordar els temes clau: renovació de la flota i

---

<sup>32</sup> Joan Gaspart, promotor de la idea, es va comprometre a liderar la participació del sector turístic i hotelier, però no van aportar res com a gremi. Ell tampoc, crec.

redimensionament de la companyia, reducció de personal, selecció de rutes noves i abandonament de les no rendibles, etc.

Calia un bon equip, professional, *full time* i nou, ja que SAS havia fet deixadesa de la gestió de la companyia des de feia temps. Castells insistia en això i volia també que el principal directiu tingués un perfil totalment privat i professional. Sense vincles amb l'Administració ni la política. Aquest, doncs, no era el perfil de Suñol, home amb experiència que hi aspirava i li feia il·lusió. D'aquí també un cert desacord que va conservar durant el mandat de Soriano.

Contràriament al que es va dir, a Ferran Soriano no el va posar la Generalitat, o en Castells. Els empresaris de FemCat van demanar una entrevista amb el conseller Castells per parlar de Spanair. De fet eren els únics, 18 o 20 empresaris, que havien arriscat cadascun un i alguns dos milions d'euros per aportar capital a la companyia. Ells van ser els que van proposar Soriano. De fet, van posar sobre la taula dos noms, un provinent del món financer, antic alt directiu de Caja Madrid i director d'un fons d'inversió i en Ferran Soriano. Les opinions es decantaven per Soriano, empresari jove, exitós amb les seves consultores i els seus instruments d'inversió, directiu del Barça, internacional, etc, sense, però, coneixement del sector aeri... val a dir que tampoc el tenia Josep Piqué quan va fitxar per Vueling. Per això era necessari complementar el seu perfil comercial, estratègic, emprenedor, amb un bon director operatiu. Aquesta fase no la conec. Sé a qui van escollir, Mike Szucs, però no puc explicar res. Comentaris crítics diuen que Soriano va triar, entre els dos candidats finals, el que menys ombra podria fer-li com a primera figura. No ho sé, el que sí que es podia constatar era que el candidat triat podia mostrar un currículum en el sector prou sòlid.

Lliçons apreses:

Com deia Josep M. Ayala, si el sector privat (parlava dels bancs), no veuen una operació, i no hi van, millor no ens hi fiquem. Aquí hi havia un sector empresarial privat que la veia, però els bancs o grans empreses a priori interessades, sempre van arronsar les espatlles.

Quan Spanair ja "volava" des de feia més d'un any, i per emprendre la segona fase del pla de reestructuració, me les vaig veure amb els bancs. Spanair demanava 50 milions d'euros de finançament bancari dins el pla previst de finançament. No cal dir que els bancs no se'ls escoltaven massa. Ni a Soriano ni a altres membres del Consell. El conseller va fer un pressing a la banca. Tots xiulaven. Finalment, Joan M. Nin, de La Caixa va "liderar" un pool amb tots els grans: Santander, BBVA, Catalunya, Popular...fins i tot l'ICO. Vaig haver d'anar a les torres negres a defensar com a Generalitat, la prioritat del projecte per a Barcelona, la connectivitat, etc, etc. Finalment, amb tot l'esforç, es van aixecar uns 39 milions !

Potser el que diré també explica part del que va passar. M'ho va dir un dia, temps després, l'Arseni Gibert: vàrem pecar d'ingenus infravalorant el poder i capacitat d'oposar-se a l'operació dels competidors: Iberia i AENA, AENA i Iberia, en aquells

moments carn i ungla, i el paper de Vueling com instigador d'una denúncia a la Unió Europea per suposades ajudes d'Estat.

Per “terra, mar i aire” volien enfonsar l'operació i van fer tot el possible: des de dumping de preus o la denúncia a la UE. Trist paper aquí de Vueling i del comissari europeu Almunia que, amb les seves declaracions negatives respecte a un tema encara no resolt (el de les suposades ajudes d'Estat), va espantar i foragitar Qatar Air, quan aquesta ja estava decidida a invertir. Al carall 2500 llocs de treball i anys per recuperar les connexions i rutes establertes per Spanair. Això sí, Iberia, Vueling i IAG es van anar quedant amb tot el pastís. Avui ho patim els usuaris.

Confiança descriptible en els “grans empresaris” catalans. Tan sols els de FemCat uns 20 o 25 al final, es van implicar. Els altres, els grans de debò, els que haurien pogut donar viabilitat finançant correctament la companyia, “*si te he visto no me acuerdo*”.

Val a dir, però, que CiU des de l'oposició estava, en aquest cas darrera el projecte. El grup FemCat no deixava de tenir un aire convergent. Molt al final de la legislatura, potser fins i tot en el període transitori, vàrem tenir una reunió a la Secretaria d'Economia amb els màxims responsables de CiU en aquests temes, recordo a Josep Rull, Oriol Pujol, i Sònia Recasens d'Unió i, per part nostra, en Jordi William de l'Ajuntament, Manel Nadal i crec que Oriol Balaguer de Política Territorial, també Ignasi Ragàs de Cimalsa, algú d'Avança<sup>33</sup>, en Miquel Salazar i jo mateix. Els hi vam explicar amb detall tot el tema, els compromisos adquirits, els riscos. Cal dir que ho coneixien bastant bé i que van donar suport a l'operació, aleshores i quan es van fer càrrec del Govern, fins que es va acabar.

---

<sup>33</sup> Cimalsa: empresa pública de la Generalitat de Catalunya que promou i gestiona centrals integrades de mercaderies. Avança: empresa de la Generalitat per a la promoció empresarial mitjançant el finançament i la inversió en empreses.



## 7. RETORN AL PASSAT. EI CERCLE D'ECONOMIA

Suposo que quan un és jove tendeix a magnificar esdeveniments, vivències o etapes de la vida, en aquest cas la professional i, quan ja és gran tendeix a mirar benèvolament i amb certa exageració aquelles etapes. Però certament, vaig tenir la sort – així ho veig avui i també n'era bastant conscient aleshores – de viure etapes molt interessants des de posicions, si no de privilegi, si des d'una platea ben situada, que em permetia observar amb una bona perspectiva esdeveniments prou importants per al país.

Quan vaig acabar la carrera (juny de 1974) i després d'unes “merescudes vacances” d'estiu de tres mesos a Valladolid, al *Regimiento de Caballeria del Pinar de Antequera*, vaig començar a buscar feina. Anava una mica despistat, però encara que vaig postular per a una feina en una petita empresa de no sé què, apuntava més cap al sector institucional *non profit*. Vaig deixar el CV – que no era gran cosa – a algunes institucions entre d'altres a la Cambra de Comerç, al Foment del Treball (Fomento del Trabajo Nacional, a l'època). Alguna d'aquestes gestions les fèiem “a la limón” amb Salvador Gil, company de la Facultat i amb qui havíem passat moltes hores d'estudi a un pis del carrer Ausias Marc que conservava la meva família i que havíem adequat a l'efecte (i per a algunes coses més)<sup>34</sup>. Recordo que en algun curs, quan tots dos treballàvem per guanyar-nos uns calerets, ens dividíem les assignatures i després compartíem els apunts. Joan Carles Suari era el tercer del grup. Els dos van acabar de professors a l'Escola d'Empresarials i el primer, a més, a l'empresa familiar.

No sé ben bé per quina *chiripa*, una amiga meva de Tossa, Teresa Marieges, que era amiga també de Vicenç Oller, Secretari Tècnic al Cercle d'Economia (aleshores, Círculo de Economía) on buscaven un economista jove per fer dossiers econòmics, escrits diversos, etc., li va comentar el meu nom. La possibilitat es deuria tractar en alguna reunió on hi era en Joaquim Muns, membre de la Junta Directiva, i que havia estat professor meu en el darrer any de carrera de l'assignatura “Organización Económica Internacional” (OEI), on també col·laborava en Francesc Granell, que també voltava pel Cercle. Em consta que el Dr. Muns va donar una bona opinió. La veritat és que va ser una assignatura que em vaig prendre seriosament (no com la comptabilitat, per exemple), vaig assistir a seminaris, fer treballs, etc, que van fer que el Dr. Muns (i potser també Granell) es fessin una bona opinió sobre un estudiant no molt brillant. La veritat és que la brillantor també depenia, en el meu cas, de l'interès que es prenguessin els professors i de la seva capacitat, i en OEI, com en Teoria IV amb Josep A. Garcia Durán i Antoni Argandoña, en Política Econòmica amb Jané Solà o en Teoria de l'Estat amb José Antonio González Casanova, el mestratge estimulava

---

<sup>34</sup> Per aquell pis havien passat molts amics i coneguts. De fet era l'“estudi” i teníem el costum d'estudiar les nits i matinades. Per allà van passar companys d'enginyers com Enrique Morgades, Octavi Candela, Domingo Ventura (vaig intentar la carrera un any, però em va superar...i avorrir profundament). Amb aquests estudiàvem poc. Un any més tard, ja a Econòmiques, eren assidus els que ja he comentat i l'amic Manuel Brugada, i Javier García Pons i Joan Ramon Calaf, que van preparar oposicions a Tècnic Comercial de l'Estat i van fer carrera diplomàtica i a Madrid.

les meves ganes de treballar i es reflectia en les notes. Tanco l'excursió pels anys universitaris.

Pel que fos, vaig accedir a una entrevista de feina al Cercle, que em va fer Rafael Suñol, secretari general i que seria el meu cap. Ho deuria fer bé, ja que em va contractar (per cert, en negre fins que m'ho vaig arreglar jo mateix, ja en parlaré) i vaig entrar a treballar com a "tècnic del Cercle". Sols era jo com a tècnic i encara em quedaven les pràctiques de la mili.

La primera feina pot tenir molta importància. Et pot deixar ben orientat o ben mal orientat. No sé on hauria anat a parar si m'haguessin agafat a aquella petita empresa. El fet és que haver entrat al Cercle, amb la gent del Cercle, va marcar la meva vida professional, i no sols la professional.

Era el novembre de 1974. Eren moments importants. El franquisme donava senyals terminals, però reaccionava amb ràbia. L'oposició democràtica començava a fer-se visible. El Cercle, en aquest context, i amb les limitacions de l'època, reunia una burgesia il·lustrada amb clara voluntat democràtica, però conscient de les dificultats i refractària a solucions revolucionàries. Com sempre, la resultant del Cercle era la moderació, el reformisme, el catalanisme i un centre polític situat en un ventall entre el liberalisme i la socialdemocràcia d'esquerres.

De tot això fa més de quaranta anys. Renuncio a fer un repàs més o menys cronològic i ordenat. Però sí que tinc records, quasi com instantànies de certs moments o situacions. M'entretindré en alguns d'ells.

Un dels primers records del Cercle és físic. Em van instal·lar en un petit despatxet del pis senyorial de Diagonal 520 (quan vaig començar es deia encara oficialment Avenida del Generalísimo). Era el despatx que ocupava Vicenç Oller quan hi anava per les tardes, ja que durant la jornada laboral dirigia el servei d'estudis del CEAM (Centre d'Estudis i Assessorament Metal·lúrgic), on el director era en Joan Ortega i hi treballava també Francesc Santacana, que passaria a director del servei més tard i amb qui vaig col·laborar des del Departament d'Indústria, com explicaré més endavant. També hi col·laborava Jacint Ros Hombravella, com recull ell en les seves memòries.<sup>35</sup>

Estava en un racó del pis de Diagonal. Compartia l'envà i una porta lateral amb la Sala de Juntes, el que em permetia escoltar confusament els debats de la Junta Directiva. Més que entendre, sentia les veus de Joan Mas Cantí, president aleshores, Pere Duran Farell, Carlos Ferrer Salat, Carlos Güell de Sentmenat, Narcís Serra, Jordi Pujol o Artur Suqué, entre d'altres<sup>36</sup>. Malgrat que el despatx era una mica ratera i a l'estiu m'asfixiava de calor i a l'hivern una estufa de butà em feia sortir bombolles a la pell, va ser un bon observatori per entrar en aquest món institucional del que no m'he mogut i hi he continuat fins el final de la meva vida professional remunerada, i més enllà.

---

<sup>35</sup> Memòries d'un economista català, editades per la Universitat de Barcelona, 2018.

<sup>36</sup> Es poden consultar els dos llibres d'Història del Cercle amb motiu del 25 i del 50 aniversari de la seva fundació.

Si no directament amb la Junta, ja que no podia assistir-hi, vaig començar a aprendre de l'economia i la política del moment amb les converses amb Suñol, Oller i Mas Cantí... i de les conferències que es celebraven. Anava ben informat, ja que una de les meves tasques era llegir i retallar els articles interessants dels diaris i revistes, que es transformaven en informació seleccionada pels directius de la casa i en una mena de dossier informatiu que s'elaborava periòdicament pels socis i que editava en Jordi Baeta a l'impremta Litoformas, i membre també de la Junta. Recordo les reunions amb el senyor Carles Martí, (la tercera persona que conec amb aquest nom), un senyor amb barba i cua de cavall, poc usual per l'època, per tal de dissenyar les "*Hojas Informativas*".

Em vaig començar a barallar amb textos i notes fent el resum per a la premsa de les conferències que es feien a la famosa sala d'actes del Cercle. Acabada la conferència, amb les notes que prenia, em tancava amb el Sr. Riverola i li dictava una nota resum. Amb molt de compte, perquè per una banda havia de passar la censura de l'espia del Govern Civil que assistia a totes les conferències (això sols els primers mesos, després es va estovar) i, en segon lloc, no podia errar ja que els diaris la publicaven pràcticament literal. Ens guardaven l'espai a les seves pàgines. Aleshores les notícies eren més escasses que ara i les conferències del Cercle eren un bé preuat per a les seccions d'economia. Tenien un to aperturista i eren ben rebudes pels diaris de l'època: El Noticiero Universal, Diario de Barcelona, La Vanguardia (Española), el Correo Catalán, no tant Tele Express o Catalunya Express per les seves característiques i menys per Solidaridad Nacional (la Soli) i La Prensa que eren "*diarios del movimiento*". El Sr. Riverola era una institució dins la casa, treballava a Cementos Asland, amb Carlos Güell, i per les tardes feia d'administratiu i comptable al Cercle.

Aquestes notes fetes ràpidament, i les que preparava per la Junta sota la revisió exhaustiva del Vicenç, o els reculls d'actualitat econòmica que preparava i es difonien als socis, em van donar certa "soltura" en la redacció de notes o articles d'economia. Aquest fet suposo que va ajudar a una etapa de la meua vida professional de la que, malgrat que va ser breu, hi tinc un grat record: la col·laboració amb la premsa.

Al cap d'un parell d'anys d'ingressar al Cercle, Vicenç Oller va deixar de venir tan sovint, el van fer Secretari general del Foment del Treball quan Carles Ferrer Salat va ser president. Rafael Suñol també anava "plegant veles" per incorporar-se a una empresa financera de la Caixa de Barcelona. Vaig succeir primer a Vicenç Oller com a secretari tècnic, sota la presidència de Carlos Cuatrecasas, i després a mitjans de 1977 vaig passar a secretari general, quan Suñol ho va deixar definitivament, circumstància que vaig aprofitar per passar de negre a blanc la meua relació professional i a cotitzar a la seguretat social.

Una de les activitats més importants del Cercle eren les Reunions Costa Brava. En elles, i al llarg de tres dies, de dijous a dissabte, es congregaven personalitats importants del món de la política, l'economia, l'empresa, l'Administració i l'acadèmia per tractar alguns dels temes rellevants del moment. Es celebraven a un hotel de la Costa Brava, primer a Sant Feliu de Guixols, després a Santa Cristina d'Aro, Platja

d'Aro o Lloret. Així, la primera, el 1961, va tractar del *Plan de Estabilización* i van seguir altres sobre el desenvolupament econòmic, Espanya davant Europa, etc. Vaig viure directament, des del Cercle estant, dues, la cinquena i la sisena. La cinquena, *Sociedad y economía ante un contexto democrático*, va marcar una fita. Es va celebrar a penes un mes abans de la mort del dictador, en un ambient dens i ple de rumors de final d'etapa, i el Cercle la va encertar amb un programa que anticipava el canvi democràtic i feia participar a diverses persones que després el protagonitzarien: Miguel Boyer, Francisco Fernández Ordóñez, Enrique Fuentes Quintana, Leopoldo Calvo Sotelo, Luís Ángel Rojo, a més de membres del Cercle, també protagonistes futurs, com Narcís Serra, Jordi Pujol, Carles Ferrer Salat o Carles Güell. L'altra Costa Brava, celebrada el març del 1977, just abans de les primeres eleccions democràtiques es titulava *¿Qué hacer con la economía española?* i traspuava un cert desconcert davant els problemes econòmics i reformes a afrontar. El moment polític efervescent va dificultar la participació de personatges rellevants que estaven entretinguts en altres comeses i es va resoldre amb experts més locals i representants de patronals i sindicats. Més endavant, i a mesura que les reunions adquirien dimensió i impacte mediàtic, es van celebrar a Sitges, en un hotel més adequat, i fins avui.

Va ser un moment molt interessant, però molt difícil. El 20 de novembre de 1975 va morir el dictador (el seu embalsamador diu ara que va ser el 19) i, a partir de 1976, van començar a passar coses. El Cercle ho va passar malament, sobretot quan, amb Adolfo Suárez de President del Govern, va iniciar-se la reforma política, la legalització de partits i les primeres eleccions democràtiques i va produir-se el retorn del president Tarradellas i la recuperació de la Generalitat. L'interès se centrava en la política, i en una política hiperactiva. La feina per al Cercle va consistir en poder surar en aquest context. A més, alguns membres destacats de la Junta, van participar activament en política, creant un nou partit: Centre Democràtic (Mas Cantí, Güell) o participant de ple en la política (Narcís Serra, Jordi Pujol).

Amb el president Cuatrecasas vam suar per imaginar activitats, conferències que tinguessin interès, ja que l'activitat política de la nova democràcia en construcció ho absorbia tot. Al mateix temps, la crisi econòmica ja impactava fort. Una cosa i una altra van incidir sobre el Cercle que, poc a poc, perdia socis i centralitat.

Finalment, però, a base de tossuderia i imaginació vàrem engegar cicles amb líders polítics emergents. O el cicle sobre la futura Catalunya Autònoma que va coordinar Lluís Carreño, on es van tractar tots els temes que hauria d'abordar el futur autogovern: des de l'educació a l'urbanisme, la sanitat i les infraestructures, la llengua, la cultura, etc. En algunes sessions, en forma de taula rodona, eren quasi més els ponents que els assistents. Però es va celebrar tot el cicle i se'n va editar, en format casolà, un compendi de tots els temes. Intentàvem imaginar conferències econòmiques que poguessin tenir interès i vam programar alguna iniciativa anticipatòria com la conferència de Juan Luis Cebrian, o les de Luis Solana i Enrique Baron o l'exitosa sobre els Pactes de la Moncloa amb Güell i Ernest Lluch. O un petit cicle de la nova Generalitat provisional amb Serra, Folchi i algun altre conseller. Amb 26 anys vaig haver d'espavilar-me molt i assumir bastants responsabilitats, vers la junta, per mantenir l'activitat i l'interès pel Cercle, fent d'interlocutor directe amb els conferenciants i gestionant la casa.

L'escola del Cercle marca molt. Imprimeix caràcter, com la Confirmació. És una escola de diàleg, de confrontació civilitzada d'idees, afany constructiu i tarannà moderat i reformista. Vaig tenir l'ocasió d'aprofundir la meua relació amb el Cercle posteriorment un cop ja no era empleat, en successives Juntes Directives, primer amb les presidències de Vicenç Oller, Juan Antonio Delgado, Enric Corominas i anys més tard amb les de Josep Piqué, Pedro Fontana i Salvador Gabarró. Un privilegi. Citaria molts noms d'aquestes èpoques amb qui vaig tenir oportunitat de compartir cada mes les reunions de Junta, o cada setmana, dinant a la taula rodona de la sala de Juntes, les reunions del Comitè Executiu, amb l'inefable peix de massapà de postres. Els debats de Junta sempre eren interessants. De fet permanentment hi havia un punt de l'ordre del dia sobre "comentari de la situació actual" on es produïa un debat viu i sempre respectuós, del que es podia aprendre força i de, tant en tant, posar-hi cullerada<sup>37</sup>. Tinc present sobretot algun contrast d'opinió d'alt voltatge amb José Manuel Lara. La incorporació d'Anton Costas com assessor econòmic al principi, abans de ser membre de Junta, va contribuir a una millor ordenació dels debats. Encara avui, un o dos cops l'any ens reunim a sopar i debatre també, els que hem estat secretaris generals o secretaris tècnics del Cercle al restaurant Casa Jordi, entorn de la taula rodona del reservat: Fortunato Frías, Rafael Suñol, Vicenç Oller, Ignasi Camí, Anton Costas, Jordi Alberich, Xavier Cambra, Rosa Nonell, Marta Angerri i jo mateix. Mentre anem resistint, que no ho deixi de convocar el o la responsable del moment.

Cap a l'octubre de 1978, amb la intervenció de Rafael Suñol, Narcís Serra, primer conseller de Política Territorial i Obres Públiques de la Generalitat amb el president Tarradellas, em va demanar si em volia incorporar a la Conselleria com a cap del Gabinet. Així ho vaig fer i això és una altra història.

Abans, però, i ja que parlo de la Generalitat, un petit apunt sobre la modesta participació en l'Estatut d'Autonomia de 1979. He esmentat anteriorment que en la segona meitat dels 70's, de la mà de Rafael Suñol, vaig participar en el CES, Centre d'Estudis Socialistes, vinculat a la Convergència Socialista de Catalunya, de Reventós, Obiols, Molas, Serra i Maragall, entre d'altres, que unificà els socialistes de Catalunya, (i que va celebrar el seu "Miting de la Llibertat" el juny de 1976 que em va agafar una altra vegada "de vacances", en aquesta ocasió a Sant Climent de Sescebes, com *alférez de Caballeria*) i posteriorment vinculat al PSC-C (Congrés), confluència de diverses formacions de l'esquerra, constituït en el congrés de l'1 de novembre de 1976.

Al CES participava en el grup de Política Econòmica. Allà vaig conèixer a persones com Narcís Serra, que ho pilotava, Ernest Iluch, Jacint Ros Hombravella, Pep Raurich, Ferran Sicart, Santiago Roldán, Pepi García Duran, Josep M. Vegara i altres persones de gran valua que en alguns casos assolirien protagonisme en les responsabilitats del nou context democràtic.

---

<sup>37</sup> El Web del Cercle ([cercleeconomia.com](http://cercleeconomia.com)), permet consultar de forma àgil la composició de totes les Juntes des de l'inici i d'altres informacions com la de les reunions Costa Brava i Sitges.

Entre els temes que tocàvem al CES, dins l'àmbit econòmic, un va ser el de les hisendes regionals, federalisme fiscal, etc. Des d'allà vàrem dissenyar algun apartat econòmic del nou Estatut d'Autonomia, que estava elaborant institucionalment un grup de diputats catalans al Congrés representatiu de les diverses forces, i la preparació del qual culminaria a Sau.

En particular, i amb la contribució que anteriorment havien fet els experts Huguet i Vilalta, al CES es va treballar el capítol del finançament autonòmic. No vaig viure les discussions polítiques que inclinarien la balança cap a un cert model, però sí que vaig participar dins aquest influent grup de treball en la redacció del projecte d'Estatut. Recordo una anècdota. En el moment de trametre amb urgència el nostre text, que probablement constituïa alguna aportació "formal", en no trobar a algú de nosaltres, el responsable de l'equip, Narcís Serra, va imitar la meua firma i alguna més, com a proposants del text. La veritat és que la seva també és bastant fàcil d'imitar. En Narcís és un bon dibuixant. Conservo encara uns quants dibuixos que s'entretenia a fer en algunes reunions i que vaig arreplegar.

A través del Cercle, també, que suposo que com a Institució podia participar de forma consultiva, vaig accedir al text definitiu de Sau que aniria a l'Assemblea de parlamentaris per seguir el procés dissenyat expressament per aprovar un Estatut abans de les eleccions autonòmiques. En Carles Güell era un dels parlamentaris ponents de Sau, per aquesta via suposo que també el Cercle estava implicat. El fet és que, llegint el projecte que havia de ser definitiu vaig observar una errada greu, petita quant a la forma, però amb un problema de redacció que perjudicava involuntàriament un aspecte important de l'apartat de finançament, relatiu a'ls ingressos de la Generalitat i, concretament, a la participació en els impostos estatals. Vaig preparar una esmena a través del Cercle. Suposo que es van fer algunes gestions i el fet es que va prosperar i es va esmenar l'esguerro.

Digui'm nostàlgic, però quan comparo la qualitat intel·lectual i política dels homes i dones del 1976-79 amb els d'ara, sento tristor, o empenyamenta. Alguna cosa hem fet malament perquè gent com Tarradellas, Solé Tura, Roca, Reventós, Obiols, Pallach, Serra, Maragall, Trias Fargas, Bricall, Pujol, López Raimundo, Armet, Espasa, Güell, Sentís...i altres que em deixo, polítics d'aquest nivell, tarannà i capacitat hagin estat substituïts per la mediocritat (sempre hi ha excepcions) que impera ara. Aquells van poder construir un nou Estat i recuperar una nació, els seus successors estan a punt de carregar-se-la.

Escric aquestes ratlles en un moment molt delicat i fotut pel país, entremig d'uns impresentables en el Govern de l'Estat i uns independentistes temeraris i irresponsables.

Em declaro derrotat, perdedor. Tota la vida (excepte durant uns pocs mesos en què volíem la ruptura de totes, totes) he estat reformista, moderat (a més de socialdemòcrata bastant esquerrà, no socio-liberal). Avui ho continuo sent i, per tant, partidari de la tercera via, amb reformes profundes del gran llegat de la transició, (que s'havien d'haver endegat fa 10 o 12 anys, després de la fi d'ETA). El problema no és de la transició, ni del règim del 78, com diuen els fills dels que ho van protagonitzar. El

problema és no haver evolucionat aquell règim/llegat/construcció política, quan va començar a mostrar-se vell, o estret. Ara ho paguem. Esperem que no acabi malament del tot.

Els meus anys com empleat del Cercle van ser els de l'agonia del franquisme, el parèntesi de l'intent fallit de perpetuació del règim (Arias Navarro) i la reforma política de Suárez que aleshores els progressos ens volíem carregar i que, per coses del destí, va donar lloc a la transició democràtica, a la recuperació de la Generalitat i el retorn del president Tarradellas. Temes n'hi havia, però passaven en altres escenaris. El Cercle va patir per mantenir la cara durant aquells anys febrils i accelerats. Ho vàrem aconseguir i, quan ja suràvem, vaig marxar a la Generalitat, dins un projecte totalment nou i esperançador<sup>38</sup>.

Com que jo feia i desfeia bastant (tenia els factòtum del Cercle entretinguts en altres coses), vaig proposar i quasi deixar com a successor a l'Ignasi Camí que aviat faria oblidar que jo havia marxat. Me l'havia recomanat per a alguna feina en Cinto Ros Hombravella, i vaig recuperar el seu nom en moments de necessitat.

### **Una experiència de periodisme**

Quan portava uns mesos al Cercle, Rafael Suñol em va proposar (amb el vist i plau dels que manaven, com es veurà) de col·laborar amb el Diari de Barcelona (el Brusi). La col·laboració consistia en anar cada tarda al diari, acabada la jornada al Cercle i, sota la direcció de Joaquim (Quimet) Perramón, ajudar a confeccionar les pàgines d'economia. Mai no m'ho van dir, però dedueixo que s'esperava que aportés un accent liberal/social demòcrata, europeista, aperturista, a la secció. No és que en Perramón no tingués aquests qualificacions, però tenia un enfocament més "financer" en la terminologia de l'època (és a dir, fets d'empreses), i del dia a dia de les notícies.

Al Cercle repassava premsa econòmica espanyola i internacional. Per les meves mans passaven, a banda dels diaris de Barcelona i les principals revistes nacionals, diversos diaris i revistes estrangers: Le Monde, The Economist, L'Express, Il Corriere de la Sera, Journal de Genève, potser el Wall Street Journal i algun altre, que eren els que arribaven al Cercle (no hi havia internet), el que em permetia disposar d'una informació prou abundant, amb temps per digerir-la. Així agafava una perspectiva més àmplia que traslladava al diari, en forma de crònica o article de redacció.

Què hi feia jo allà?. Artur Suqué era en aquells moments el principal propietari del diari (també hi participava algun altre membre del Cercle) i s'intentava traslladar al Brusi una mica de l'estil Cercle. Suposo que també hi havia el temor que el Brusi s'escorés massa a l'esquerra. Bona part dels periodistes eren bastant esquerrans. Allà vaig conèixer, entre els que ara puc recordar, a Antonio Franco, Antoni Negre, Enrique Arias Vegas, Antonio Álvarez Solís, Margarita Riviere, Enric Sopena, Xavier Vidal Folch, Lluís Bassets, Josep Faulí, Josep M. Cadena i el director, Josep Pernau. Quins

---

<sup>38</sup> Mesos abans havia rebut una oferta d'uns oncles segons per fer-me càrrec de la direcció de la seva empresa de rellotges i estris de control horari per a les empreses. Ho vam pensar amb la dona i ho vaig refusar. Era temptador, però preferia seguir la meua via a les institucions.

temps. Estar al mig d'aquella redacció era un privilegi. Jo era inexpert i un cos estrany a la redacció, però suposo que perquè soc una mica ingenu i sense segones intencions, aviat em vaig sentir molt a gust i no vaig percebre cap reticència. Cal dir que el Quimet Perramon m'hi va ajudar i molt. Una persona extraordinària i un gran periodista de Sant Adrià (Ajuntament del qual era secretari, per cert, en aquells anys de pluriocupació).

Poc a poc, però en un temps breu, vaig aprendre la mecànica de les pàgines d'economia, fins al punt que en Quimet podia dedicar més temps a les seves notícies d'empreses i els seus articles sobre temes "financers" i jo em dedicava a omplir les pàgines d'economia, amb els tèlex de notícies obligades que arribaven d'EFE o Europa Press, convenientment arreglades, cròniques que preparava sobre temes diversos: comerç exterior, atur, inflació, dades macroeconòmiques... També, dos o tres cops per setmana es publicava una columna signada que es deia "Precisiones", que era un article breu d'opinió sobre temes econòmics nacionals o internacionals. Els fèiem al Cercle en Rafael Suñol, en Vicenç Oller o jo i els signàvem amb les inicials. Jo els havia de fer per força, ja que l'espai estava reservat, els altres dos quan volien dir alguna cosa, però amb una certa freqüència.

La relació amb la secció d'Economia del Brusi es va fer molt intensa. En Perramón va anar confiant en mi, de forma que em deixava a càrrec de la secció els dies que anava a cobrir alguna informació fóra del diari. Jo confeccionava les pàgines aquells dies i, un cop tancades i amb els titulars preparats, anava a veure a l'Orta, el responsable de compaginació, que ajustava els textos a l'espai disponible a les pàgines, mossegat pels anuncis. Torna a la taula, retalla per aquí, per allà, ajusta el títol, etc, fins que la pàgina encaixava. Si no ho feies bé, ho retallava algú altre, i acostumava a fer-ho pel final. Per tant, millor no escriure conclusions i posar el màxim d'informació al principi.

Però el Diari de Barcelona va canviar de mans, va entrar l'empresari Josep M. Santacreu, què va adquirir les accions que estaven en mans dels Godó<sup>39</sup>, i va esdevenir copropietari amb Suqué. Les relacions es van deteriorar i Santacreu (home de Fraga) va esdevenir l'home fort. La cohabitació entre Pernau i l'equip del Brusi va durar un temps fins que Pernau i altres periodistes van saltar. Abans Perramón havia passat al Noticiero Universal. Ja sense que el Cercle hi tingués res a veure, en Quimet em va proposar per col·laborar-hi. Ho vaig fer, però amb menys intensitat. També la feina al Cercle m'exigia aleshores més dedicació. Posteriorment, quan es va fundar l'Avui (23 d'abril de 1976), i Perramón va fitxar pel nou diari que dirigia el seu amic Josep Faulí, novament em va demanar de col·laborar-hi. El primer article signat d'economia que hi va aparèixer era meu. En Perramón va crear el suplement econòmic dels diumenges de l'Avui, crec que va ser pioner. Constava de seccions fixes, que ell elaborava (gran treballador ja que entre setmana també havia de fer la secció) i un reguitzell d'articles que elaboràvem uns col·laboradors fixes: Josep M. Muntaner Pascual, Carles Gasòliba, Jordi Goula, Jordi Petit Fontseré, Joaquim de

---

<sup>39</sup> Es pot consultar la revista del Col·legi de Periodistes: Anals del Periodisme Català, núm. 21 de 1992: el "Brusi", perspectiva de dos segles i, en particular, els articles de Josep Pernau, Josep M. Cadena i Margarita Riviere..



Nadal, Andreu Gispert, Montserrat Trepà, Francesc Suárez, algú que em deixo i jo mateix.

Cobràvem la peça, però ens gastàvem bona part de la remuneració en els dinars en que programàvem el suplement i ens distribuïem els articles i la temàtica a tractar. El restaurant que més vam freqüentar era Casa Amàlia, junt al mercat de la Concepció, on feien un filet memorable. No va ser molt temps, un parell d'anys, potser?, però ens ho vam passar molt bé i crec que vàrem fer un bon treball en aquell innovador suplement econòmic. Les responsabilitats professionals també anaven canviant i poc a poc, alguns ho vàrem deixar. Per cert, l'Avui no va trigar gaire a deixar de pagar puntualment els articles, i no per voluntat, sinó perquè els seus problemes econòmics van començar a aparèixer.

## 8. A LA GENERALITAT PROVISIONAL. POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES

Amb el retorn del president Tarradellas i la recuperació de la Generalitat a principis de desembre del 1977, es va formar el primer Govern de la Generalitat. Mentre estava al Cercle havia tingut ocasió de col·laborar-hi ocasionalment. Participava en algun grup assessor en temes econòmics. En particular recordo un grup de treball vinculat al Departament de Treball, el titular del qual era el socialista Joan Codina, i que dirigia el secretari general Jesús Salvador, que va fer una feina copiosa que va culminar en unes Jornades pioneres sobre l'Ocupació a Catalunya, amb nombrosa participació i aportacions.

Vaig incorporar-me oficialment a la Generalitat, com a Cap del Gabinet del Conseller de Política Territorial i Obres Públiques, que era Narcís Serra<sup>40</sup> cap a l'octubre de 1978. Recordo que vaig llegir acceleradament llibres sobre urbanisme o la política territorial de la Generalitat republicana sense gaire profit, ja que no anava massa orientat.

Vaig veure aviat, però, que la nova feina no requeria ser especialista en la matèria. Com a Cap de Gabinet havia de treballar la correspondència del conseller (excepte la que ja ventilaven les secretàries), despatxar-la amb el conseller i respondre directament o preparar les respostes. En molts casos, els elements de la resposta la proporcionaven els directors generals o altres col·laboradors sectorials. També era cap de premsa, ja que no en teníem. En Narcís era el seu propi cap de premsa, però jo convocava i muntava la infraestructura de les rodes de premsa, les notes, tractava amb els periodistes, etc. També em tocaven les feines de protocol, actes, preparació de conferències, rebre visites derivades del conseller, preparar actes, textos i conferències i una certa coordinació amb el directors generals. Sovint havia de respondre a les demandes o queixes d'alcaldes o veïns, per exemple en temes urbanístics o de carreteres. A la Diputació, un tècnic competent, Jaume Amat, oncle de l'actual Síndic Major de la Sindicatura de Comptes de la que parlo al final, ens proporcionava les respostes i gestions a fer.

De nou em va tocar com a despatx un *cul de sac*. Estava en una mena de biblioteca amb porta corredissa que donava a la sala de reunions, on es feien les reunions de direcció. Si arribo a ser més tafaner, tant aquí com en el Cercle...

Va ser poc temps, però molt intens. En Narcís va incorporar gent de primera fila com en Lluís Cantallops a Urbanisme, Albert Vilalta a Transports, Josep M. Carreras a Política Territorial, Jordi Parpal com a Secretari general. A la seva secretaria hi tenia Isabel Bueno, gran secretària, i la Pepa López antiga funcionaria de la Generalitat republicana, una mica l'àvia protectora de tots, una gran persona, en Francesc Mestres, que duia els serveis administratius i que amb posterioritat organitzava anualment un sopar dels ex membres de PTOP, fins que dissortadament es van produir les primeres baixes. Hi havia molt bon ambient de treball i col·laboració. Sense

---

<sup>40</sup> Es dona la casualitat que el meu fill, en Pol, també va ser Cap de Gabinet de Narcís Serra al CIDOB trenta anys més tard.

oblidar el xofer, en Mendoza, part de l'equip. I em deixo persones que de les que recordo la cara, però oblidó els noms. M'excuso.

Amb Narcís Serra es treballava molt bé. Es despatxava ordenament (cada matí a primera hora) i donava molt marge, delegant molt. La col·laboració amb en Narcís va durar poc, fins que cap el febrer del 1979 va ser designat candidat a alcalde de Barcelona pel PSC, alcaldia que guanyaria en les primeres eleccions municipals de la nova democràcia. A l'Alcaldia no es va endur ningú de l'equip, ni tan sols la seva secretària, Isabel Bueno, que prou que el va enyorar. No sé si és el que estava pactat, o ell ho va preferir així, però tot l'equip de la Conselleria va passar a ser l'equip del nou conseller: Lluís Armet.

Armet es va incorporar a finals de febrer del 1979 i va mantenir tot l'equip. A un conseller jove, en Narcís tindria uns 36 anys quan va anar cap a l'Alcaldia, el va succeir un altre encara més jove (34 anys). Ara aquestes edats ens semblen molt tendres per assumir responsabilitats polítiques, però el cert és que el nou país el van construir persones que no arribaven als 40.

Amb el conseller Armet vam establir, també, un àmbit de molta confiança i de treball en equip i una amistat que encara es manté. Es va incorporar alguna persona més, com en Ferran Relea, a Medi Ambient, la Conxa Aguirre a l'Assessoria Jurídica o el director de ferrocarrils, Joaquim Tosas.

Quins temps més interessants. Tot estava per fer. D'aquesta primera època de la Generalitat és el primer desplegament de planificació urbanística, per dotar de plans urbanístics els municipis de Catalunya. El desori heretat era considerable. Més de dues terceres parts dels municipis de Catalunya no tenien planificació urbanística i a la resta, estava obsoleta. L'objectiu era dotar de planificació en quatre anys el conjunt de municipis. El traspàs de les competències d'urbanisme i la corresponent dotació va permetre que el primer any, 1979, un terç dels municipis ja disposessin dels corresponents plans o normes urbanístiques. El Departament finançava el 50% del cost de la planificació i assessorava els Ajuntaments en la interpretació i aplicació de la recent *Ley del Suelo y Ordenación Urbana* de 1976. A més, pel territori de Catalunya s'havien escampat en els anys anteriors fins un miler urbanitzacions il·legals, sense serveis, que pesaven com una llosa. Des d'Urbanisme es va promoure la seva adaptació a la normativa i es va establir un Pla de disciplina urbanística. També es van renovar les Comissions d'Urbanisme de les quatre demarcacions i es va constituir la de Catalunya ja a final del mandat.

En transports es van traspasar, l'octubre del 1978, el ferrocarrils de via estreta dependents de FEVE, que constituïrien els Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya a Sant Cugat, Terrassa i Sabadell i a Martorell, Igualada i Manresa, primera empresa pública de la Generalitat creada el setembre del 1979. A més, amb el ministre Sánchez Terán es va signar el novembre del 79 l'acord per a un Programa de Inversions en Transports, a cinc anys, que va suposar uns 12.000 milions de pessetes per a inversions de la Generalitat i més de 6.000 invertits directament pel Ministeri en actuacions en els ferrocarrils de la Generalitat, Metro i Renfe. En l'àmbit dels

transports es va constituir també la Comissió de Transports de Catalunya amb participació dels Departaments, Administracions i sectors afectats.

Les relacions establertes amb el Govern Suárez i amb els ministres Joaquín Garrigues Walker i Salvador Sánchez Terán van ser positives i van propiciar els traspassos de competències i recursos en urbanisme i transports. El primer va ser substituït l'abril de 1979 per Jesús Sancho Rof. Aquest va paraitzar traspassos pendents com l'INUR (*Instituto Nacional de Urbanismo*), el que va impedir posar en marxa una política de sòl a través del projectat Institut Català del Sòl, a més de temes com habitatge, aigües, medi ambient o protecció del litoral. Clarament, com denunciava el conseller Armet, hi havia sectors de l'Administració de l'Estat que no distingien entre la descentralització administrativa i la descentralització política que havia de nodrir la Generalitat recuperada.

Malgrat aquestes actituds del ministre Sancho Rof, el Departament de Política Territorial i Obres Públiques va assolir en la Generalitat provisional un ampli volum de competències i recursos, i les va exercir en el marc d'una actuació que, sota la presidència de Tarradellas i la bona feina de col·laboració del govern d'unitat, va prestigiar la Institució de la Generalitat i el lideratge de Catalunya. D'aquesta època hauria de sorgir també "una certa manera de fer les coses" basada en la racionalitat i neutralitat de l'Administració, l'acció descentralitzada i la corresponsabilització en totes les decisions que afectessin a Catalunya, més enllà de les competències precises i la voluntat de creació d'una funció pública a l'alçada d'uns alts requeriments. Després, amb la Generalitat "definitiva", les coses no anirien exactament així. A la fi d'aquest període, el Departament ja disposava de quasi 250 empleats, la major part d'ells fruit dels traspassos de l'Estat i també, en urbanisme i política territorial, de la Diputació de Barcelona.

Amb el president Tarradellas només vaig tenir una trobada. Va ser amb l'equip del Departament encapçalat pel conseller Armet i l'equip del CEOTMA (Centro de Estudios para la Ordenación del Territorio y el Medio Ambiente del MOPU) amb qui havíem signat un conveni per a realitzar un ampli treball de "Reconeixement Territorial de Catalunya", base de coneixement comarcal i de futures actuacions en matèria territorial (medi ambient, aigües, residus sòlids, zones protegides, etc.) que va dirigir Jacint Ros Hombravella, amb la coordinació interna de Josep M. Carreras. El president ens va rebre a tot l'equip (jo feia de secretari de la Comissió Mixta del conveni). Desprenia una gran humanitat i personalitat. Alt, elegant i imposant. Recordo que tenia la mà gran, càlida i molsuda i no l'encaixava massa fort.

No va durar gaire aquest equip, ja que el març del 1980 Jordi Pujol va guanyar inesperadament les eleccions. Temps abans del canvi, i per evitar possibles cessaments, em van nomenar cap del Gabinet Tècnic. La Generalitat era tan petita que els nous érem en total 202 "col·laboradors tècnics". Els 202 gols a Pujol, que va titular algun diari. La continuïtat d'aquests primers servidors públics de la Generalitat no va ser tasca fàcil, que va negociar l'aleshores conseller de Governació sortint, Josep M. Bricall. Va ser un pols difícil, atesa la desconfiança innata del personatge que pensava que tots érem comunistes, o pitjor, socialistes emboscats. Posteriorment, després d'algunes reunions de la delegació de personal, de la que formava part, amb

en Martín Pagonabarraga, director de la Funció Pública, i una amb el propi Pujol, van veure que els 202 fèiem més feina que nosa i, en definitiva, estàvem al servei del país i la nostra situació es va començar a endreçar.

Al conseller Armet el va substituir Josep M. Cullell, jove promesa convergent (una mica més gran). El Kennedy català, com algun mitjà va dir, era ros, alt i de bona presència. Vaig quedar-me uns tres mesos i vàrem tenir una bona relació. També amb en Lluís Inglada, el seu cap de Gabinet, a qui vaig ajudar en les seves primeres passes a la Conselleria. Fins que Vicenç Oller em va reclamar per a Indústria i Energia. Crec que a en Cullell li va saber greu, així ho va manifestar. Anys més tard ens trobaríem al Departament d'Economia i després a Fira 2000, com ja he explicat.

## 9. INDÚSTRIA I ENERGIA

Amb Vicenç Oller teníem una bona relació que s'inicià al Cercle d'Economia. En el primer Govern de Jordi Pujol va ser nomenat conseller d'Indústria i Energia. El Govern Pujol es va formar amb el suport de l'aleshores petit partit Esquerra Republicana de Catalunya, que va assolir la Presidència del Parlament amb Heribert Barrera. Va ser conseqüència de la derrota inesperada dels socialistes i la seva negativa de formar govern amb els convergents, que crec que fou un enorme error que ha marcat la política i l'esdevenir de Catalunya fins avui.

Oller havia estat vinculat a la renovada patronal del Foment que va impulsar, entre d'altres, Carlos Ferrer, i on era secretari general. Políticament es situava en el centre, en concret proper al Centre Català, partit que he esmentat en parlar del Cercle, i que es va presentar en coalició amb Unió Democràtica de Catalunya a les primeres eleccions de juny del 1977. Suposo que la seva presència en el primer govern Pujol responia a l'aproximació als centristes, (aleshores Centristes de Catalunya amb coalició amb la UCD de Suárez) que van votar a favor la investidura del president Pujol. Suposo que també era una forma de tendir ponts amb l'empresariat del Foment, no massa pujolista, i amb el Govern de Madrid. Potser també per no quedar massa dependents d'ERC.

Pujol va guanyar les eleccions contra pronòstic, ja que els favorits (que havien guanyat les generals de 1977) eren els socialistes, i la Presidència semblava destinada a Joan Reventós. Una amiga em va fer un diagnòstic precís: "han guanyat els pares". Jo era simpatitzant dels socialistes, hi col·laborava des de feia anys, i això era conegut. Mai he estat militant, però crec que he estat més fidel que molts militants i alguns dirigents fins el meu compromís (sempre com independent) amb Pasqual Maragall al Parlament i en els governs de Maragall i Montilla.

La mateixa nit electoral vaig anar al lloc on el PSC es reunia per esperar els resultats. No recordo on era, en algun lloc gran tipus pavelló. Joan Reventós amb els dirigents més propers romanien tancats en alguna sala, quan al cap d'una bona estona van sortir per anunciar que com els socialistes havien perdut, per coherència passaven a l'oposició. Recordo que jo estava en aquells moments amb en Ferran Relea i vàrem exclamar: què fan !, quin error !. En efecte, una decisió en calent va condicionar el futur del país. Es va deixar als nacionalistes de Pujol, en un moment constituent, de configuració del nou país, tota la iniciativa, i no ho van deixar escapar. Jutgin vostès.

Com he dit, les meves primeres passes amb el nou govern van continuar a PTOP amb el conseller Cullell. Cap queixa, ans el contrari, però jo pensava que em convenia més passar a Indústria, amb Vicenç Oller, amb qui tenia confiança, era independent, i el tema m'esqueia més.

Així doncs, em vaig incorporar al nou Departament com a cap d'Estudis. El Departament era petit, amb més voluntarisme que competències concretes, que havien d'anar arribant. Durant un bon temps, fins que es va incorporar l'Eduard Ràfols

(un suggeriment del partit, després substituït per la Victòria Ribatallada, més partit encara. Victòria Principal li deia jo, com a la sèrie de TV Dallas), també feia de cap de Gabinet en alguns temes, com cap de premsa, organització d'actes, representació del conseller, etc. La part més política la portava ell directament. L'equip del Servei d'Estudis era tan petit que l'integràvem dues persones. Al principi era l'Helena Ramos, però vaig aconseguir incorporar una economista jove, que venia de la Cambra de Comerç, Isabel Argimon, que s'hi va estar dos anys fins que va marxar a San Diego amb el seu marit César Molinas, on va cursar un màster i posteriorment va fer carrera a Madrid, al Ministeri d'Economia i després al Banc d'Espanya, on encara segueix amb una posició rellevant. A la part final de la meva estada a Indústria es va incorporar i vaig comptar amb l'ajuda de Joan Miquel Hernández. Ell continua al Departament i ha estat una peça important per als successius equips, de vegades amb algun problema d'adaptació comprensible.

La Conselleria heretava les competències en Indústria que s'havien començat a treballar a la Generalitat provisional, amb els consellers Joan Josep Folchi i després Eduard Punset, ambdós per UCD, com a titulars d'Economia, Indústria i Comerç.

El primer tenia un passat de dreta bastant extrema, però va saber formar un bon equip de tècnics que van posar les primeres pedres de les competències i van elaborar els primers estudis i treballs per a fonamentar la futura acció política. Entre ells i que ara recordi estaven Josep Roig, Josep Lluís Oller i Alfred Pastor. Punset, persona liberal i intel·ligent, va consolidar l'equip i el treball. Més endavant vàrem coincidir tres anys a la Junta del Cercle d'Economia. Era enginyós i divertit, explicava històries interessants, que deia en castellà amb accent entre britànic i tarragoní. Recordo d'ell una expressió, després d'alguna anècdota curiosa (potser de la seva etapa a Haití): *nunca había reído tanto estando vestido*.

A més dels temes competencials, la nova conselleria també va heretar la seu: un pis a Diagonal quasi xamfrà Casanovas, banda mar, d'uns 250 m<sup>2</sup>, decorat en l'època Folchi com *chez soi*, això sí, amb gust. Li deien la bombonera. Aviat va canviar de fesomia, quan va començar a entrar gent (la majoria necessària). Les fonts de reclutament eren "objectives": gent que sortia de Banca Catalana per la crisi, que van anar poblant la Generalitat, familiars i amics dels entorns del president Pujol. A nosaltres ens va tocar un cosí del president i un cunyat d'en Roca Junyent, de entre els que podia identificar la filiació. Haig de dir, però, que eren bons professionals, com la majoria dels altres primers components del Departament. Alguna arracada, però, també ens va tocar.

La selecció de les secretàries era com la del piset: que fossin bufones. Recordo que el nou conseller va començar amb l'antiga secretària d'en Folchi, bastant ben plantada, però una nul·litat. Li va durar poc i la va substituir per la Natàlia, una noia de vint i molt pocs anys, potser no del mateix nivell de *glamour*, però francament competent i dedicada. Anys després la vaig recuperar per al Departament d'Economia, rescatant-la dels dominis del coseller Hortalà; i quan vaig ser secretari d'Economia, quinze anys més tard, la vaig tornar a reclamar com a secretària, i em va ajudar molt amb la inacabable feina i embolics de la Secretaria.

El Departament d'Indústria s'estructurava amb la Secretaria General, el titular de la qual era Joan Vallvé. Aquest era cunyat de l'Hortalà, es a dir, germà de l'Àngels Vallvé, agent de canvi i borsa. Ja deia l'Hortalà a la Facultat que la primera feina d'un economista era casar-se amb una dona rica. La Direcció General de Política Industrial i Energia, la portava Josep M. Bordas, que venia de dirigir Tallers Casals (el "taladrin" de Ripoll), home reclutat, crec, pel conseller; en Ramon Franch, enginyer de l'antiga delegació del Ministeri, traspasada a la Generalitat, era el Director General d'Indústria. Tenia un cap de Servei, Ramon Pons; sempre estaven junts fent-la petar i se'n fotien una mica del novells. Tenien les antigues funcions traspasades de la Delegació, normes, reglaments, policia industrial, inspecció, i mines.

També es va incorporar una mica més tard Jaume Bassa que venia de l'empresa Rivière i que va començar a muntar el CIDEM (Centre d'Informació o Desenvolupament Empresarial), aleshores una Subdirecció General. Ara me'l trobo de tant en tant a Torroella de Montgrí, la seva ciutat, pel carrer, al cine o en els concerts d'estiu. És oncle de la Mercè Bassa, la bibliotecària del Departament d'Economia i de Dolors Bassa, la consellera de Benestar Social inexplicablement empresonada a causa del "procés" independentista que ens ha tocat viure.

Joaquim Pujol i Figa va muntar la CARIC (Comissió Interdepartamental d'Ajut per a la Reconversió Industrial de Catalunya). Aquest era el cosí germà del president, que després va ser secretari del Govern. Diverses vegades, abans d'unes eleccions, ens jugàvem un dinar per endevinar qui les guanyaria. Ell sempre apostava pels socialistes, suposo que amb ànim de perdre i poder-me convidar. Ens vàrem entendre bé. Va morir uns anys després.

També circulaven pels despatxos uns quants tècnics, com a caps de servei: en Robert Gili, d'Indústria, en Pere Sagarra i Trias (cunyat d'en Roca Junyent), al Servei de Política Energètica, amb en Joan Alario de col·laborador. També teníem alguna herència com el Sr. Badal i l'Helena Ramos (primera dona d'Eduardo Mendoza, bon amic), que depenia de mi. Cap dels dos es va adaptar massa bé al ritme de treball. D'en Badal recordo que en relació al nou Estatut va sentenciar: és llarg de competències i curt de gambals, també va morir poc després. No sé què diria de l'Estatut del 2006; d'altra banda, no se li donava massa feina per què tendia a embolicar-la. L'Helena va ser la persona que em va introduir a Dario Grossi, com a dissenyador d'una col·lecció de llibres del Departament i amb qui vaig establir una relació professional que es va estendre al Col·legi d'Economistes i al Cercle i amb qui ara som bons amics.

Els meus records, després de 37 anys, són difusos. Intentaré, però, fer algunes pinzellades d'aspectes més tècnics.

He explicat abans la meva responsabilitat en temes d'energia a la Secretaria d'Economia. També, una de les feines primerenques que vàrem fer al Departament d'Indústria i Energia, va ser el primer pla energètic. En Pere Sagarra, Cap del Servei de Política Energètica, el va pilotar, junt amb el Joan Alario, Jo hi vaig participar, a part de llegir i comentar els textos, amb la preparació dels escenaris d'entorn econòmic. El



resultat va ser el “Llibre blanc de l’Energia a Catalunya”, que costava de dos volums: un balanç del sector i un pla de mesures.

A principis dels 80 la crisi era molt aguda: era l’època de l’anomenada desindustrialització, i a Catalunya es vivia amb particular intensitat. A la crisi econòmica general es van afegir les primeres deslocalitzacions i les àrees industrials de Catalunya, amb indústria tradicional, van patir molt les conseqüències amb pèrdua d’empreses i reestructuracions doloroses amb el seu correlat d’atur creixent. La Generalitat tenia francament pocs instruments. L’Estat implementava els plans de reconversió (drassanes, siderúrgia, o el tèxtil); però també calia actuacions més petites per a recosir o salvar empreses viables. Calia dotar-nos d’estrís que ens permetessin analitzar la realitat i fonamentar actuacions útils, dins les capacitats d’un Departament nou i amb les limitacions de competències i recursos d’aquells primers temps.

Vam encarregar un primer treball al Centre d’Estudis i Assessorament Metal·lúrgic (CEAM). Es tractava d’estudiar esquemes de promoció industrial aplicables a casa nostra. Vaig voler participar en el treball que dirigia Francesc Santacana per tal d’aprofitar millor el coneixement que adquiriríem. Es volien identificar pràctiques de promoció industrial que poguéssin ser útils a casa nostra (allò que en diuen *benchmarking*) i, així, vàrem viatjar a Saragossa, Pamplona i Vitòria per conèixer els esquemes o instruments que s’estaven utilitzant, bastant desenvolupats ja en el País Basc.

El treball també es va estendre a algunes experiències estrangeres. Amb Jacint Ros Hombravella, que col·laborava amb el CEAM, vàrem fer un viatge d’estudi que ens va portar a Londres i Glasgow, per conèixer altres esquemes de promoció empresarial i industrial. A Londres vàrem entrevistar-nos amb un responsable del London Development Agency. A Glasgow vàrem fer el mateix amb un directiu de l’Scottish Development Agency. El que si que recordo bé és una darrera entrevista amb un professor de Glasgow, Kevin Allen, que havia fet una recopilació dels diversos instruments i incentius de política regional a Europa, editats en un manual força utilitzat. Amb en Ros, anys després, sempre recordàvem les seves paraules “*I am an intervencionist!*”, defensant aferrissadament la intervenció del sector públic, estatal o regional, per promoure el desenvolupament de les zones més endarrerides. Vàrem coincidir amb la seva visió.

Aquest estudi, i algun altre, com el desenvolupat amb (dic amb i no per) una consultora de París, Stratorg, que va venir de la ma de la Caixa de Barcelona i d’en Rafael Suñol, que consistia en una mena de pla estratègic per a la indústria catalana, crec que van ser d’alta qualitat i utilitat per al disseny d’instruments de política industrial autonòmics, com van ser el CIDEM i la CARIC, a més d’establir una línia doctrinal del Departament que va quedar condensada en un petit llibret que vaig fer des del Gabinet Tècnic: “La indústria a Catalunya, una visió autonòmica”.

Recordo també sessions de “brainstorming” amb en Bordas, Gili, Sagarra i Joaquim Pujol per tal d’acabar de donar forma a possibles instruments. Va acabar quallant la CARIC i poc després el CIDEM. Aquest era un centre dedicat a la informació i assessorament a les empreses, particularment le Pimes, que posteriorment va

evolucionar incorporant diverses línies d'ajut i promoció per a projectes empresarials i d'innovació.

L'instrument que es va dissenyar amb la CARIC concedia avals per a crèdits destinats a la reconversió industrial d'empreses. El requisit era que les empreses formessin part d'un subsector industrial homogeni i es presentessin agrupades, amb un pla conjunt de forma que l'actuació permetés redreçar el subsector. Calia estudiar la viabilitat del projecte, que venia de la mà d'alguna consultora o centre d'estudis sectorials com el CEAM, o l'IESE i Esade, entre d'altres.

Els tècnics del Departament que he esmentat constituïem la Comissió Tècnica, que estudiava el projecte i emetia les seves valoracions. A mi em tocaven els aspectes sectorials, a en Gili el projecte industrial, etc. Joaquim Pujol (que era el secretari de la CARIC) acabava d'ajuntar les valoracions i s'emetia un dictamen de la Comissió Tècnica que després anava a la Comissió Interdepartamental que proposava la quantia dels avals prestats per la Generalitat per garantir el finançament que precisava l'operació, que finalment aprovava el Govern.

Va començar bé. Fèiem un treball tècnic tan rigorós com podíem. En Joaquim Pujol i en Bordas afinaven bé. Joaquim Pujol, que va passar al CIDEM, va ser substituït per Xavier Vela, persona destacada de CiU, soci d'una empresa d'auditoria. Més endavant van començar a colar-se operacions més dubtoses, amb cert tuf d'amiguisme (no donaré noms, estan a les hemeroteques) i la CARIC va anar perdent prestigi fins a esdevenir (jo ja estava a Economia i el conseller Oller al sector privat) un motiu de forta crítica de l'oposició.

### **Els premis de El Periódico**

Un altre tema interessant i divertit que em va tocar, ja més en tasques del Gabinet del conseller, van ser els premis a la millor iniciativa empresarial que concedia El Periódico i que es van inventar Antonio Franco i Xavier Vidal Folch, des del diari, amb el suport d'Antonio Asensio, el propietari, i que va recolzar Vicens Oller com a conseller de la matèria, El periodista Toni Rodríguez va exercir des del principi com a secretari del premi i del jurat. Els primers anys ( la primera edició va ser la del 1981) es deia "la millor iniciativa empresarial anticrisi". Posteriorment, quan les coses van començar a rodar millor va canviar el nom perdent la connotació de crisi.

El conseller era el president del jurat que atorgava els premis, del que formaven part el Foment del Treball, el Cercle d'Economia, la Cambra de Comerç, la PIMEC i el Col·legi d'Economistes.

Hi havia un jurat tècnic, de delegats del "gran jurat", els "pitufos" en el nostre argot, que feia la feina de selecció prèvia de les propostes que presentaven les institucions participants. En les primeres edicions, el representant del conseller va ser Robert Gili. A partir de la tercera edició ho vaig ser jo. Després hi vaig continuar anant, primer com a representant del conseller d'Economia, que va assumir la presidència en lloc del d'Indústria i després, ja treballant a la UB, hi vaig anar en representació del Cercle i un

any en nom del Col·legi d'Economistes. A partir del 1990 i fins el 1995 vaig formar part del gran jurat com a degà del Col·legi.

Tothom intentava colar la seva empresa i hi havia estratègies bastant divertides. La majoria dels delegats eren de l'àrea de comunicació i s'ho preniën com una competició. Havien de justificar la seva tasca o minuta de relacions públiques. Jo, en principi, era neutral, com a representant del president; però em tocava de vegades defensar alguna empresa o intentar que s'eliminés alguna altra per a que no colessin el que no tocava.

Eren reunions divertides. Ens ho discutíem en uns dinars a que convidava El Periódico en algun restaurant de Barcelona de qualitat mitja/alta i amb reservat. En fèiem tres o quatre abans de tenir el veredict final, que venia precedit d'informes empresarials que encarregava el diari. Hi van passar bastants "pitufos i pitufes" per la comissió. Els que més recordo eren en Josep M. Gené, que representava la Cambra i era molt batallador i insistent (tenia una agència de comunicació i li anava el prestigi) i en Manuel Milián Mestre, que representava al Foment i que defensava les seves empreses candidates amb contundència, ja tenia força històries per explicar, com ara fa en les tertúlies, que amenitzaven els dinars. Tenia afany de guanyar, però no sempre ho aconseguia. Amb ell vaig tenir una discussió a propòsit d'una empresa que defensava Foment i a la qual em vaig oposar: La Seda. Ens vàrem entendre al cap d'uns dies, però a un membre del Foment, Llorenç Gascón, li va semblar que m'excedia. Amb el temps s'ha vist que l'empresa no mereixia el premi.

Un cop havíem seleccionat cinc o sis empreses finalistes es reunia el gran jurat, integrat pels presidents de les institucions i el del Periódico, Antonio Asensio i el director del diari, Antonio Franco, primer, i Enrique Arias-Vega, després. Al principi, i durant bastants edicions, la reunió del gran jurat es feia al Via Veneto. Al principi en un dinar, però després en un esmorzar copiós a primera hora que facilitava quadrar agendes. La reunió la presidia el conseller de torn. Els primers quatre anys Vicens Oller. Quan Oller va deixar el càrrec després de la primera legislatura i el va succeir Joan Hortalà com a conseller d'Indústria, algú va fer per a què el jurat passés a ser presidit pel conseller d'Economia. Al conseller fundador del premi el van nomenar president honorari, de forma que assistia a la reunió final del jurat i tenia com a representant en Jordi Camós.

El conseller d'Economia aleshores era Josep M. Cullell i jo havia anat a parar a aquell Departament, i em van tornar a donar la confiança de ser el representant del conseller, president del jurat. Posteriorment, ja com a degà del Col·legi d'Economistes, vaig passar a ser membre del gran jurat i la meva "pitufo" va ser la Rosa Cava, gerent del Col·legi.

Potser vaig ser el membre més durador dins els jurats del premi, tret d'en Vicens Oller que va passar a ser president d'honor a perpetuïtat, i del secretari del Jurat, Toni Rodríguez.

De les reunions del gran jurat, que no servien de gaire, ja que les candidatures arribaven suficientment cuinades, recordo especialment les presidides per Macià

Alavedra. Amb ell et feies un tip de riure. Era un paio simpàtic i amb gran sentit de l'humor, ple d'anècdotes. En aquest sentit comparable a Fabià Estapé. Amb aquest últim, compartir un àpat en els seus moments bons era arriscat perquè et podies ennuegar.

L'entrega de premis es feia en un sopar multitudinari en el que el Periódico desplegava tota la seva capacitat de relacions públiques. Recordo que el primer es va celebrar al Cercle del Liceu (jo assistia sols com convidat membre del Cercle), amb menys gent potser, i amb la presència de l'ex president Tarradellas. Encara recordo que el secretari del jurat, Toni Rodríguez, que presentava l'acte i l'entrega de guardons, lluïa un formidable vestit quasi blanc colonial. En aquella primera ocasió el president en exercici, Jordi Pujol, va declinar la invitació, ja que, malgrat les recomanacions del president del premi, el conseller Oller, va considerar, probablement assessorat pel secretari de Presidència Lluís Prenafeta, que aquell jove diari no era un mitjà massa amic, o les preferències eren unes altres. Davant l'èxit de la iniciativa, però, no va faltar a ulteriors edicions.

Els locals del sopar es van anar ampliant a mesura que creixia el nombre de convidats. Del Cercle del Liceu al saló de consols de la Cambra i bastant després a l'Auditori de Barcelona, quan el premi ja no era tan sols a la millor iniciativa empresarial, sinó que, a partir del 2000 es va ajuntar amb el català de l'any i altres reconeixements, perdent totalment la idea inicial.

El sopar d'entrega de guardons el presidia sempre el president de la Generalitat, és a dir Jordi Pujol que s'hi va passar 23 anys, que feia el discurs de cloenda. Em deuria empassar dotzena i mitja de prèdiques de Jordi Pujol, amb el missatge corresponent. El preparava allà mateix. Mentre es cantaven els premis o parlaven altres autoritats, ell es cargolava sobre el paper i escrivia unes quantes notes que es convertien en mitja hora o més de discurs.

## 10. EL PRIMER PAS PER ECONOMIA I FINANCES

Després de l'etapa al Departament d'Indústria i Energia, amb Vicenç Oller, el 1984 va guanyar les eleccions de nou Jordi Pujol. Oller ja havia dit que no volia quedar-se més d'una legislatura. No era un home de Convergència, més aviat poc nacionalista, i no gens de disciplines de partit. En aquella nova legislatura, Convergència va pactar de nou amb ERC i Joan Hortalà es va incorporar com a conseller d'Indústria i Energia al nou Govern. Un personatge. Hi vaig conèixer unes poques setmanes i vaig tenir la sort que des de la Conselleria d'Economia em van fer una oferta que després explicaré.

El nou conseller es comportava d'una manera peculiar. Recordo que feia despatxar els directors en fila al seu despatx i els anava fent preguntes o donant ordres, tal com rajava. La Natàlia Feliu, ex secretària d'en Vicenç Oller va continuar allà uns anys. Segur que la seva intel·ligència i saber fer li van permetre treballar en aquelles circumstàncies.

Probablement també era un posat. Però la veritat és que era difícilment suportable. Convocava les reunions de direcció ben entrada la nit, suposo que per marcar estil propi. Crec que tot l'equip anterior va sortir per cames quan va poder.

Però també va saber incorporar gent valuosa com Josep Piqué, com a DG d'Indústria, Anna Birulés al CIDEM i Miquel Puig, que em va substituir a mi. Gent jove, amb bon currículum i probablement allunyada d'ell en manera de fer i ideològicament..., en aquell moment la d'ERC.

En fi, que per fortuna vaig anar a parar a Economia i Finances, on em van fer cap del Servei d'Estudis de la Direcció General de Programació Econòmica, la que vint anys més tard restaria sota el meu comandament a la Secretaria d'Economia.

L'encàrrec a Economia era elaborar el Pla de Desenvolupament Econòmic de Catalunya. Quasi res. Es deia el PEC. El director general era Pere Puig i Bastard, economista conegut, professor d'ESADE, antic militant d'esquerres. El conseller era en Josep M. Culler amb qui havia coincidit a PTOP quatre anys abans, també economista i ESADE, professor d'economia. Ex tinent d'Alcalde de Barcelona i ex conseller de PTOP. Crec que hi va haver una bona sintonia, facilitada per la presència de Lluís Inglada, cap del Gabinet i Miquel Rubirola, cap del Gabinet Tècnic, dels que he parlat en altres apartats.

Quan hi penso, potser en el meu aterratge a Economia hi va tenir a veure Miquel Rubirola, que era cap del gabinet tècnic d'en Culler quan jo feia també aquest paper a Indústria i havíem col·laborat força, sobretot en elaborar documents per fixar les polítiques econòmiques del Govern. Jo no tenia prèviament relació amb Pere Puig (que és qui em va entrevistar i amb qui vaig treballar). Potser el tema venia directament d'en Culler, via Rubirola i potser també via Inglada.

Com he dit, la relació era bona amb en Pere Puig, però aquest tendia a elaborar i complicar molt les coses, tant els processos com els treballs i la seva redacció. El treball del PEC era complex i calia establir des del principi un mètode clar, el menys

complicat possible, distribuir clarament les funcions entre la gent que teníem (poca) i establir relacions clares i transparents amb els altres Departaments, que haurien de fer bona part de la feina.

Allà em vaig trobar amb Salvador Maluquer, Jordi Conejos, Xavier Mena (després conseller d'Indústria, Empresa i Ocupació en el Govern Mas), Joan Lúria, Àngela Fernández, Montse Bassols i Llorenç Birba, que feia la revista i els informes de conjuntura, i amb Montserrat Colldeforns, Maite Vilalta i Susanna Bonastre sota el comandament de Jaume Vilalta a la Subdirecció de Finançament Autonòmic i a la Comissió de Transferències. També hi era la Mercè Bassa que s'ocupava de la biblioteca de la DG, que més tard passaria a ser la biblioteca general del Departament. La secretària del director era l'Assumpta Amat, filla d'un antic degà del Col·legi d'Economistes i germana de l'Oriol Amat, catedràtic de Comptabilitat a la UPF i il·lustre diputat independentista. La Gina Tomàs es va incorporar més endavant i vaig contribuir al cap d'un temps a situar-la a la Sindicatura de Comptes, on la vaig trobar molts anys més tard. També vaig rescatar d'Indústria a la Natàlia Feliu, que es va incorporar a la DG i que més tard, quan jo ja havia marxat, va passar als Serveis Territorials de Tarragona.

L'elaboració del PEC va ser un procés creatiu i interessant, ja que em va permetre entrar en contacte amb tots els departaments econòmics del Govern, i amb els funcionaris que s'ocupaven de programes econòmics o de les inversions. Finalment, vàrem parir un treball en cinc volums: marc general i programes sectorials, a més d'un programa plurianual d'inversions públiques fruit dels treballs que confeccionava amb tot detall Salvador Maluquer, després d'esprémer, sovint ell i jo, la informació, als tècnics o comandaments responsables.

Com era d'esperar el PEC, com a tal, no va servir de gaire. En tot cas, per ordenar les inversions, actuacions i programes econòmics dels diferents Departaments. Va ser el que els anglesos denominen un "*blue print*". Un pla treballat i enquadrat que es posa a la prestatgeria.

Però, si el PEC no va arribar a ser el programa econòmic de la Generalitat, si que va servir, i molt, per a un objectiu aleshores inesperat i del que se'n derivarien conseqüències molt positives i importants, m'atreveixo a dir, per a Catalunya.

En efecte, el PEC s'estava elaborant l'any 1985, en l'època en què es negociava la incorporació d'Espanya a la Comunitat Europea. El juny de 1985 es signava el Tractat d'Adhesió que entraria en vigor l'1 de gener de 1986. En incorporar-se Espanya i amb ella les seves Comunitats Autònomes, podien rebre o ser beneficiàries de les polítiques i ajudes comunitàries. Entre elles, les del Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER).

Es va donar la circumstància de que un dels tècnics de la Direcció General, Jordi Conejos, havia estat recentment com stagier durant sis mesos a la Direcció general XVI de la Comissió, la de Política Regional, on va aprendre no només aspectes de política regional, sinó també procediments, relacions entre autoritats nacionals o regionals i comunitàries i, molt important, va conèixer els alts funcionaris que

estudiaven i valoraven els plans regionals i els seus projectes. Persones com els senyors Roggeri i Messina, secretari general i cap de Divisió respectivament de la DG, el coneixement dels quals ens va ser de força ajuda.

Vist que teníem un PEC, que no servia de gaire, em va insistir en que l'havíem de transformar en un PDR, Programa de Desenvolupament Regional, que era el document que les regions europees que accedien als fons FEDER havien de presentar a les autoritats comunitàries. Aquest PDR s'inclouïa en un Pla nacional que incorporava tots els projectes que, derivats d'aquests instruments planificadors, podrien rebre subvencions comunitàries del FEDER.

Estava clar, doncs, que calia transformar el PEC en un PDR presentable, més breu, prioritzat, focalitzat en objectius i accions estratègiques. Els nostres superiors no ho veien massa clar. Hi havia una dificultat seriosa, que podia convertir l'esforç en inútil. Catalunya, en principi, quedava exclosa d'aquests ajuts comunitaris. Els ajuts del FEDER, en ser un fons de reequilibri regional, no anaven a totes les regions, sinó a les menys afavorides en el context nacional i en relació a la mitjana comunitària. Catalunya, en trobar-se com una de les regions més desenvolupades d'Espanya i amb un nivell de renda relativament alt, no entrava.

S'utilitzaven bàsicament indicadors com la renda per càpita i el nivell d'atur, i Catalunya a nivell agregat i també provincial (unitat territorial mínima de comparació a nivell europeu), quedava per sobre dels llindars que donaven dret als ajuts regionals per a zones endarrerides.

No obstant, com és ben conegut, a finals dels 70 i principis dels 80, i ben bé fins a 1983 hi va haver una crisi molt aguda, conseqüència de la segona crisi del petroli i de polítiques econòmiques errònies dels darrers anys de la UCD, incapaç de reaccionar als profunds canvis que afectaven l'economia espanyola, sotmesa als embats de la deslocalització d'activitats productives i a una pèrdua de competitivitat creixent.

No va ser fins al primer govern socialista de Felipe González, amb Boyer a Economia i Solchaga a Indústria, que es va abordar una ambiciosa i duríssima política de reconversió industrial.

Catalunya, economia eminentment industrial, va patir força la crisi de la indústria, en el tèxtil, el metall, la química o la maquinària. El seu caràcter d'economia avançada respecte la resta d'Espanya i una notable diversificació del teixit productiu, mantenien, però, els esmentats indicadors en una posició més favorable que la mitjana espanyola.

Què fer quan era patent el procés de desindustrialització de Catalunya? Molt es va escriure al respecte (també des de la Conselleria d'Indústria en el període en que hi vaig ser-hi).

Els indicadors regionals o provincials comparatius no ens afavorien; però a nivell comarcal, d'antigues zones o eixos de implantació industrial, els processos de crisi i de desertització industrial eren palesos.

En el procés de transformació del PEC al PDR, i amb l'ajuda del Departament de Política Territorial (Jordi Prat i Xavier Estivill, en particular), vàrem definir les zones o eixos del territori on s'estaven produint aquests processos de forma més aguda i inqüestionable, amb l'objectiu de presentar-los a Brussel·les i intentar aconseguir incloure'ls en el seus esquemes d'ajut.

Aquí van jugar un paper determinant els contactes i bones relacions establertes per Jordi Conejos a la Direcció general XVI.

Com he dit, per part dels nostres superiors dominava l'escepticisme, però calia intentar-ho. Tampoc ens vam posar massa problemes per fer les gestions necessàries. Recordo els dubtes del secretari general, Josep M. Basañez i del conseller Josep M. Cullerell. El Director general Pere Puig ens donava suport i ens deixava fer.

El que si sé, és que un simple cap de servei, amb el recolzament d'un tècnic, Jordi Conejos (amb el seu *expertise* dins la DG XVI) i fent funcionar els nostres recursos: estudis, estadístiques, col·laboració amb altres Departaments, etc, vàrem fer la feina i assolir els resultats que ara explico.

Recordo que el tret de sortida va sorgir a instància de Jordi Conejos, quan em va dir que un dels comandaments de la DG XVI, el que li havia fet de tutor, M. Fillieux, passava les vacances d'estiu a Aiguablava (Begur), en una torre al capdamunt de la carretera amb molt bona vista, per cert. Vàrem decidir anar-lo a veure amb els nostres primers esquemes de PDR per demanar-li assessorament. Va semblar, potser, una frivolidat per als nostres caps ja que demanàvem dietes per anar a la Costa Brava a l'estiu. Però igualment, sense dietes, hi vàrem anar. Com a venjança ens vam fer un bon bany a Sa Tuna. Ens vam veure amb l'alt funcionari i la cosa deuria anar bé, doncs a partir d'aleshores vàrem desencadenar tota una estratègia per aconseguir incorporar-nos al FEDER. Ens va aconsellar tenir molta cura en la qualitat de les propostes i vincular-les als objectius comunitaris, en particular a projectes econòmics de base tecnològica i de formació professional i, a ser possible, que hi participessin altres administracions públiques.

Recordo diversos viatges a Brussel·les per tractar amb els contactes de la DG XVI quina era la millor manera de plantejar el PDR i la definició de les zones susceptibles de rebre ajuts. Vàrem identificar les zones del territori amb un procés de desindustrialització més intens i on confluïen indicadors d'atur i renda desfavorables.

Finalment vàrem determinar diverses zones a escala comarcal o subcomarcal. També ens vàrem basar en altres PDR més antics, per exemple el de Dinamarca, que establia zones especials. Les zones proposades es van dividir en tres tipologies, les de regressió industrial: 124 municipis de l'entorn metropolità i els eixos del Llobregat i el Ripoll; zones deprimides de l'interior i zones de muntanya i frontereres<sup>41</sup>. Quedava prou consistent i convincent..

---

<sup>41</sup> El PDR de Catalunya de juny de 1985, està publicat en una edició especial de la Nota d'Economia de novembre de 1985. Departament d'Economia i Finances.



Mentrestant, calia superar dos obstacles importants. El PDR s'elaborava a nivell autonòmic, però s'inseria a nivell estatal, ja que era l'Estat qui presentava el Plan de Desarrollo Regional, que incorporava els PDR autonòmics. Les relacions oficials exteriors eren a nivell d'Estat, per molt que les autonomies fessin les seves gestions. I nosaltres i tant que en fèiem!. Calia, doncs, que a nivell del Ministeri d'Economia també acceptessin aquests plantejaments.

Però l'obstacle més important es trobava dins la pròpia Comissió Europea. Era la DG IV, la de la Competència, que era la que establia els criteris per a les "zones assistides" de forma que no perjudiquessin els termes de competència en ajudar injustificadament certes zones. Calia convèncer-los que Catalunya hi podia accedir, i a més, a una escala territorial no prevista per les normes comunitàries (les anomenades NUT), que arribaven tan sols a l'escala provincial, quan nosaltres volíem incorporar zones a nivell comarcal i, fins i tot, d'agrupament de municipis<sup>42</sup>.

Recordo varies reunions dures en els continguts i elements formals, no en les actituds, amb el cap de Divisió de la DG IV que portava el tema, Peter Duesberg, una d'elles acompanyat pel director general Pere Puig i pel secretari general Josep Manuel Basañez i encara una posterior amb el nou director general, Antoni Salamero. Després d'haver preparat el terreny prèviament, amb l'ajuda de Jordi Conejos, em sentia responsable de la negociació. El resultat final va ser que ens van acceptar una part del mapa de zones assistides que presentava el nostre PDR. Les zones adoptades per la Comissió es van limitar a les de regressió industrial. Es van incloure 103 municipis de les comarques del Baix Llobregat, Barcelonès, Vallès Occidental i Oriental, Maresme, Garraf, Bages i Berguedà. Una zona en principi restringida, però amb 2.150.000 habitants.

Així doncs, i contra tot pronòstic, Catalunya, des del principi, podria accedir als ajuts del FEDER. No amb la intensitat ni la quantitat de recursos que assolien altres CCAA menys desenvolupades com Andalusia o Extremadura, però si amb ajuts que amb el temps han suposat alguns centenars (o algun miler) de milions d'euros, encara que en els 80,s comptàvem en pessetes.

En un moment donat, el director general, Pere Puig, va tornar a la docència. No recordo molt bé la cronologia dels esdeveniments. El que si que recordo és que la persona que es va nomenar per substituir-lo, Carles Camps, no va arribar a prendre possessió, ja que va tenir un infart fatal just quan havia de prendre possessió. No es va nomenar ningú més, el que em va deixar a mi casualment al davant de la DG i al front de tots aquests temes.

Recordo també que, en la feina de lobby quasi personal que m'havia proposat, vaig aconseguir una entrevista amb el DG de la XVI, Eneko Landaburu, un dels càrrecs espanyols més alt a la Comissió, pels temes que portava entre mans. També recordo que el tracte amb les seves secretàries i alguna caixa de bombons hi van ajudar,

---

<sup>42</sup> Per a ser declarades assistides, les zones havien de ser qualificades prèviament susceptibles de rebre incentius públics regionals. En aquest cas, van ser qualificades com d'intensitat baixa, fins el 20% d'ajut per a activitats empresarials, però ens donava entrada al co-finançament comunitari de projectes públics fins a un 50% de l'import.

potser. L'entrevista amb el DG seria en un moment propici, perquè va facilitar les coses quan potser podia haver-les aturat.

El que si tinc la sensació, encara, de que em trobava en molts moments com Gary Cooper”, com a xerif accidental de Headleyville en “Solo ante el peligro”. Això si, ben assistit tècnicament.

També recordo un moment en què va estar a punt d'anar-se'n a fer punyetes tot l'esforç. Ja teníem molt lligats els temes, s'acceptaven els nostres plantejaments i, per acabar de donar l'impuls, vàrem programar un viatge del conseller Josep M. Cullell a Brussel·les per a consolidar les relacions.

Un cop finalitzat el periple (visita al Comissari Matutes, reunió amb Landàburu i el director general de Transports, Eduardo Pena ), el conseller no va poder evitar la vena política i, en la roda de premsa convocada, va donar per feta la incorporació de Catalunya gràcies als nostres mèrits. Eneko Landaburu, basc seriós i circumspecte, amb tarannà d'alt funcionari comunitari, es va empenyar de debò, ja que, en ser com era aquesta delimitació una excepció en la norma habitual, havia de ser tractat amb discreció. Sé que em va costar deu i ajut parlar de nou amb la DG i evitar mals majors.

Per part de Madrid, tret d'un cert escepticisme, no ens van posar problemes per tirar endavant els nostres plantejaments. Recordo un tracte correcte amb el director general Julio Viñuela i molt intens i col·laborador amb el subdirector Laureano Lázaro. No obstant, vam haver de convèncer també al secretari d'Estat, Josep Borrell, per adoptar uns plantejaments un pèl estranys en relació a la visió tradicional de la política regional que imperava.

Un cop acceptades les zones i aprovat el PDR va ser el torn de dissenyar projectes adaptats als objectius territorials i industrials del PDR i situats a les zones elegibles. En aquells moments s'estava debatent a la Comissió la reforma del FEDER i els nous esquemes de política regional. Això va suposar que, per accedir als ajuts comunitaris vàrem haver d'elaborar l'anomenat PNIC (Programa Nacional d'Interès Comunitari) que finalment va esdevenir el PNIC de l'Entorn Industrial de Barcelona<sup>43</sup>

El PNIC va concentrar bona part dels projectes presentats en aquell primer PDR amb projectes com les inversions en la xarxa de laboratoris i centres tecnològics, el Parc Tecnològic del Vallès i diverses actuacions infraestructurals en la xarxa viària i ferroviària de la zona.

Novament havíem posat a treballar la maquinària amb els Departaments per a identificar projectes susceptibles de rebre finançament comunitari., Amb la base informativa del PIP (Programa d'Inversions Públiques) que construïa i mantenia rigurosament Salvador Maluquer (s'hi passava hores capficat amb els seus llistats d'ordinador), vàrem seleccionar un conjunt de projectes d'infraestructures, tant per l'àrea del PNIC com per la resta de les “zones assistides”. El projecte infraestructural

---

<sup>43</sup> Comprenia 29 municipis, d'ells 27 del Vallès Occidental i el Baix Llobregat, a més de Badalona i Montgat.

més emblemàtic va ser el de l'Eix del Llobregat, conjunt de variants i reforma de la carretera entre Manresa i Bagà, antiga zona d'industrialització de Catalunya. La que va quedar exclosa va ser la zona del Ripollès, sense massa lògica, atès que compartia les mateixes característiques.

Aquells van ser els primers de molts projectes que varen rebre subvencions comunitàries que (quasi) ningú creia possibles. Tot el procés havia durat ben bé tres anys.

A principis del 1987, al conseller Cullell el va substituir en Josep Manuel Basáñez, que havia estat el seu secretari general. Amb Basáñez la col·laboració va ser molt positiva. Recordo que em va dir: Andreu, no et puc fer director general de Programació Econòmica, per què el nomenament ha de passar pel Govern i s'oposarien per què et consideren socialista (com em va explicar que havia comentat de mi Joan Hortalà al propi Govern en un moment delicat), però si que et puc nomenar subdirector general, que sols passa per mi i per la publicació al DOGC. Així ho va fer, i de fet comportava fer-se càrrec de la Direcció General, ja que no tenia ningú per sobre. Al cap d'uns mesos, però, va nomenar (m'ho va explicar primer) a Antoni Salamero: és una bona persona i un bon tècnic, em va comentar, que ve de Telefónica i és professor de la UPC. En efecte, Salamero era una persona amb qui era fàcil treballar i entendre's, discret i que deixava fer i confiava en els seus.

Amb ell vàrem continuar teixint i consolidant les relacions amb Brussel·les. Recordo fragments d'un viatge en que jo feia de guia per la capital europea, vàrem fer les gestions oportunes i vàrem sopar a un restaurant del mercat de Santa Caterina: llamàntol a l'americana. Boníssim. Eren moments en que la pesseta estava sobrevaluada, i circular per Europa resultava econòmic.

Després d'unes eleccions autonòmiques, Basáñez no va voler continuar (o no hi comptaven, no ho sé). Es va acomiadar amb un "xeflis" a l'NH Calderón, davant de la Conselleria, amb presència de bona part del Departament. Com a conseller el president va nomenar de nou a Ramon Trias Fargas, que ja havia estat conseller en el primer govern de Pujol.

Un altre personatge. Molt insuportable tractant als subordinats. Recordo a en Salamero tornar molt afectat d'algun despatx amb ell. Per sort, al cap de pocs mesos em van oferir un lloc a la Universitat de Barcelona. Temps abans m'havia cridat en Pau Verrié, gerent de la UB, per proposar-me de treballar amb ell com a vice-gerent, crec que de Serveis. En aquell moment no vaig acceptar, ja que al DEF tenia feina per endavant, sobretot per consolidar els temes FEDER. Recordo que l'entrevista va ser el dia de l'atemptat a l'Hiperacor (19-6-1987). Al cap d'encara no dos anys em van oferir novament d'incorporar-me a la UB, en un lloc encara per desenvolupar, com a cap del Gabinet Tècnic del Consell Social.

Per aquelles dates també es produïa la renovació de la Junta Directiva del Col·legi d'Economistes i el degà sortint, Francesc Santacana, em va demanar d'acord amb la resta de la Junta, de la qual jo també formava part, de presentar-me com a nou degà.

*A bodas me convidas.* Vaig dir que sí a la nova feina, sobretot per fugir d'aquella conselleria, com anys abans havia fet amb la d'Indústria. Vaig demanar entrevista amb el conseller i li vaig explicar que em presentava com a degà del Col·legi i que no em semblava del tot adient ser degà i al mateix temps subdirector del Departament, ja que el deganat reclamava independència de criteri respecte dels poders públics, i en algun moment podrien produir-se interferències amb el propi Departament. A més el "meu" conseller seria alhora el "meu" col·legiat. Ho va entendre perfectament, va ser molt amable, i ens vàrem acomiadar.

Quan li vaig explicar a l'Antoni Salamero el que anava a fer no ho va entendre. Com abandonava un "nivell 30 consolidat" per passar a una feina un tant incògnita a la UB?. En fi, li va saber greu, però també crec que amb la meua marxa ell reforçava la seva posició a la DG.

## 11. LA UNIVERSITAT DE BARCELONA

Aquella primavera de 1989 vaig canviar de feina, vaig ser elegit degà del Col·legi d'Economistes i vaig canviar de vivenda i de ciutat: des de Vallcarca, a Barcelona, a Mirasol, Sant Cugat. Una bona moguda, tot plegat.

Al Consell Social (CS) de la Universitat de Barcelona (UB), en efecte, la feina estava per definir. Fins aleshores se'n havia ocupat un jurista part time, que garantia sobretot el correcte funcionament de l'òrgan col·legiat, però sense fer jugar al CS un rol més destacat com a impulsor i vigilant dels aspectes econòmics de la universitat i de les relacions amb el món econòmic i social.

El president del CS era el notari Josep M. Puig Salellas. Un gran personatge, culte i intel·ligent i de fàcil tracte, que se'n adonava de la complexitat de la universitat i que intentava fer les coses més senzilles. Amb el rector Josep M. Bricall l'entesa era perfecte, com recorda Bricall en les seves recents memòries<sup>44</sup>. El rector impulsava en tots els terrenys i el CS facilitava les coses.

La meva estada al CS va durar més o menys un any, ja que el rector, en ser reelegit, em va demanar que m'incorporés al Rectorat, per posar en marxa una àrea integradora dels diversos temes que estaven desconnectats dins la seva oficina o de la Secretaria General, àrea que acabaria configurant-se com la Secretaria Tècnica del Rectorat.

Tinc una mica llunyà el període en el CS i la feina desenvolupada. Òbviament passava per organitzar les reunions de CS i l'ordre del dia, en particular els aspectes econòmics i pressupostaris de la Universitat, sobre els que el Consell Social tenia responsabilitats. Amb el president vàrem establir una relació més intensa amb les diferents àrees de la universitat, a través dels vicerectors, del gerent i dels presidents de les Divisions de Lleida i Tarragona, contribuint a canalitzar projectes (recordo, per exemple, el de l'Escola d'Enologia a Tarragona). També vaig ser responsable d'una mena de reflexió estratègica de la UB, "Universitat de Barcelona – Europa – Societat", realitzada no a través d'un procés participatiu (això ho faríem anys més tard des de la pròpia universitat i liderat pel gerent Josep Roig), sinó a través d'entrevistes amb els personatges clau de la universitat, per acabar composant un document relativament breu amb format de reflexió estratègica, que el CS va aprovar i impulsar en les seves línies bàsiques.

Del CS em va quedar un coneixement relativament precís del funcionament de la UB i dels seus personatges clau, que em seria molt útil en la meva següent etapa, i em va quedar una magnífica relació amb Puig Salellas. Encara recordo els despatxos que fèiem a la notaria, assegut davant seu a un escriptori presidit per un Sant Cristó gros, o els que fèiem tot dinant al restaurant Finisterre de Diagonal cantonada Villarroel, després transformat en un dels molts de "cuina precuinada".

---

<sup>44</sup> Josep M. Bricall: Una certa distància. Assaig de memòries. Ed. La Magrana, 2017. La secció dedicada a la Universitat dóna una visió molt ampla del que somerament descriu en aquest apartat.

Malgrat que és segur que Puig Salellas i el rector van acordar el meu canvi de feina, (així ho afirma Bricall en les memòries), a Puig Salellas li preocupava la meua substitució, i no tenia candidat. Li vaig proposar una persona que em semblava molt adient: Jordi Camós, persona ordenada, segura, i fàcil de treballar amb ella. Havíem coincidit al Col·legi, en la Junta Santacana, i abans quan Camós treballava a la Banca Garriga Nogués en una mena de servei d'estudis unipersonal que editava un butlletí d'actualitat econòmica: Argus, dirigit per Emilio Fontela que va publicar alguns estudis econòmics interessants. Allà Camós va coincidir també amb Vicens Oller sota el comandament de l'aleshores banquer Javier de la Rosa. El fet és que en Camós va encaixar perfectament al CS i es va complementar bé amb el president.

Recordo d'aquests anys unes trobades memorables cap a la primavera que organitzaven Puig Salellas i la seva esposa a Cruïlles, a la seva masia/castell de can Salellas. Hi assistíem el rector, l'Encarna Roca, el gerent Pep Roig, en Santacana, en Camós i jo, amb les respectives parelles (excepte l'Encarna) i passàvem una jornada molt interessant pel nivell dels contertulis i agradable pel lloc i els amfitrions.

El fet és que portava a penes un any al Consell Social quan el rector Bricall em va proposar de treballar directament amb ell. En les seves memòries comenta que fou a instàncies d'en Santacana i del propi Puig Salellas, quan Bricall els va explicar les seves intencions respecte la configuració del Rectorat. L'encàrrec consistia en coordinar les àrees d'staff, una mica disperses, per tal de crear un òrgan potent dependent directament del rector. Em van nomenar secretari tècnic de Rectorat el maig del 1990 i es va ajuntar sota el mateix paraigua el Gabinet Tècnic de Programació i Estudis, el Gabinet de Premsa i Comunicació, l'Assessoria Jurídica i l'Oficina de Relacions Internacionals (ORI). A més, em tocaven feines pròpies del Gabinet del rector. Orgànicament, la Secretaria Tècnica del Rectorat penjava de la Secretaria General. De fet, els òrgans de la Secretaria acabaven tenint dobles o triples dependències: meua, dels vicectors de la matèria i de la secretària general. L'estructura universitària genera sovint aquestes dobles dependències entre la part acadèmica i la de gestió que cal tractar de forma oberta i sense crear tensions.

En tots els serveis hi havia gent jove, o molt jove, i les incorporacions van ser quasi sempre també de gent jove ben capacitada. El Gabinet de Programació el portava Pedro Vázquez, jurista que no encaixava massa bé en les tasques del Gabinet, bàsicament econòmiques. De facto era en Lorenzo Albardías el que més controlava els temes i, amb la marxa de Vázquez com a gerent de Divisió, va assumir el càrrec al cap d'un temps. Era competent i gran company i va morir pocs anys després d'una malaltia congènita que portava amb gran discreció, molt jove. En Carles Martí, llicenciat de feia poc, dirigent estudiantil, va ser el director de l'ORI, a instàncies del rector. Va fer una gran feina amb unes poques col·laboradores (Elo, Begoña, i alguna més de les que no recordo el nom), convertint la UB en un dels referents Erasmus de les universitats europees: Carles Manubens, jove advocat, es va incorporar a l'Assessoria Jurídica, substituint a Alcántara, assessor extern, i, a la seva vegada va ser substituït pel Valentí Sala, quan va marxar per muntar el seu despatx. L'Oficina de Premsa la van portar, primer Ferran González i després en Xavier Febrés, periodista amb força experiència que ja havia col·laborat amb Bricall. En definitiva, un equip molt jove de mitjana, encarregat de promoure i donar consistència a un conjunt de noves

necessitats d'una universitat pluricentenària amb vocació de modernitat i de situar-se entre les universitats de referència a Europa.

A mi em tocava coordinar tot aquest equip, sempre amb els condicionants de les dobles dependències. No recordo cap problema greu ni menys greu. Era qüestió de parlar-ho i perdre (o guanyar, en definitiva) el temps necessari per coordinar i acordar els temes. Vaig tenir l'ajuda de la Carme Cuartielles, competent i coneixedora de la casa, i antiga col·laboradora del rector amb qui havia treballat al CEP (Centre d'Estudis de Planificació). Va ser una sort, encara que mai vaig aconseguir que arribés a l'hora.

També em tocava fer de cap de Gabinet del rector, ja que no hi havia cap altre i les seves secretàries, en particular la Maite, eren més una fortalesa inexpugnable que secretàries de direcció amb visió de gabinet. Recordo els primers despatxos. Els fèiem puntualment i periòdicament cada setmana. Quan jo entrava, alguna vegada l'havia trobat amb un polvoritzador de colònia, per dissimular olors de despatxos anteriors. Al principi el despatx em resultava difícil. Bricall parlava ràpid, en veu més aviat baixa i de qüestions que ell dominava, però que per a mi eren noves. Costava seguir-lo. Crec que ho feia exprés. Era una manera de pressionar i de posar a prova els col·laboradors. Quan sortia del despatx amb les meves notes, calia descodificar-les i interpretar el que m'havia dit o encarregat. La Carme també m'ajudava. Suposo que el fet que no mostrés perplexitat en els despatxos el va desconcertar una mica. Passat un temps em va confessar que al principi havia dubtat si serviria o no, per què semblava no immutar-me gaire pel que em deia i pensava que les coses no tirarien endavant; però al veure que la cosa tirava i bé, em va agafar confiança i, la veritat, és que va ser una col·laboració intensa i propera i molt interessant per a mi.

Com he dit, també calia explicar després els temes i coordinar-me amb l'equip rectoral: Encarna Roca, Rolf Tarrach, Miquel Àngel Cuevas, Jaime Rodríguez i Didac Ramírez sobretot, també amb Carles Muller i Joan Jofre, Manuel Trías i Antonio Caparrós. I amb els caps de Divisió. Era un gran equip i no recordo massa entrebancs. Potser una tendència massa teòrica o academicista d'en Dídac Ramírez en els temes de gestió econòmica i administrativa, que feia entretenir una mica. Crec que en Pep Roig ho va patir més que jo.

L'ORI donava suport als programes europeus, amb particular intensitat a l'Erasmus, però també als Comett de col·laboració tecnològica, el Tempus, amb Europa de l'Est, a banda de xarxes en que participava la UB, com el Grup de Coimbra, de la vintena d'universitats europees més antigues i prestigioses, la Universitat del Mediterrani o les relacions amb l'Academie de Montpellier. L'ORI va sistematitzar la base de dades de relacions internacionals de la UB, registrant 2.210 contactes de cooperació interuniversitària dels diferents departaments i centres de recerca. L'activitat internacional també consistia, com he dit, en la participació activa en les múltiples xarxes en que s'organitzen les universitats, en particular en temes de gestió o de relacions internacionals, en el meu cas. Aquesta tasca em va donar l'oportunitat de participar en encontres a Londres, París (en un programa de la UB amb l'OCDE), Brussel·les, Berlin, Roma, Buenos Aires...

En una de les visites al sud de França, en motiu d'alguna reunió de col·laboració acadèmica, recordo que ens van organitzar com activitat extra una visita a les instal·lacions d'Airbus a Tolouse, aleshores indústria naixent, molt interessant, que ens va permetre veure en directe el procés de fabricació de les aeronaus, però també alguns aspectes curiosos com la seva "costumització" als gustos dels països àrabs i als dels emirs que els utilitzarien. Veure, per exemple, el cablejat que emplena la part no visible dels avions et sorprèn, si és que no et deixa perplex i una mica preocupat de que tot allò funcioni.

El Gabinet de Programació i Estudis donava suport en temes d'índole econòmica, social i organitzativa que afectaven l'UB, elaborava, per exemple, estadístiques dels diversos àmbits: alumnat, professorat, personal; un sistema de barems per a la distribució del Capítol II del pressupost i feia la Memòria anual i l'anàlisi pressupostària o del Pla d'inversions. Va elaborar el Balanç Social de la UB 1989-1992 en el que es valorava l'aportació de la UB a la societat a partir de l'anàlisi dels seus mitjans i resultats.

Va ser una etapa professional interessant i fecunda. No tan sols per què varem professionalitzar i dotar de contingut i capacitat d'actuar a l'àrea de Rectorat, sinó també per poder col·laborar amb un personatge intel·ligent, culte i potent com Josep M. Bricall.

Suposo que el fet que ens entenguéssim bé i jo donés resposta prou solvent als objectius plantejats, va fer que em situés en els òrgans de decisió (tret òbviament dels electius, com el Claustre o la Junta de Govern): les reunions d'equip rectoral i de caps de Divisió, i totes aquelles *ad hoc* que es generaven per a propòsits concrets com la reforma d'Estatuts amb Joaquim Tornos, professor de la facultat de Dret, o les del programa d'inversions en nous edificis, o d'altres en l'àmbit internacional de les que parlaré més endavant.

El rector havia establert les reunions d'equip rectoral els divendres per la tarda, una hora en que els manuals de *management* diuen que no s'han de fer, ja que el cap de setmana dilueix els acords o les decisions executives, com també recomanen que no s'ha de donar "bronques" els divendres per la tarda, ja que l'afectat s'emporta a casa els retrets amb temps per remugar. Millor aquestes coses fer-les a l'inici de la setmana, quan hi ha dies per endavant per actuar o corregir. No obstant, és cert que el divendres a la tarda era un moment tranquil en aquella casa agitada, i els debats podrien fer-se sense interrupcions ni condicionats per qüestions urgents. Davant alguna possible queixa latent, ho justificava (així ho fa en el seu llibre) per què el divendres a la tarda era laborable i el cap de setmana començava dissabte.

També recordo les reunions més reduïdes de direcció que fèiem tot dinant al Cercle del Liceu, el rector, el president del Consell Social, el gerent i jo. No recordo si hi assistia algú més, algun vicerector, o potser ho feia en funció d'algun tema específic a tractar. El Cercle del Liceu era el lloc de celebracions, de final de mandat i probablement de dates assenyalades com el Nadal. Mantenia aleshores un ambient decadent i carca (les dones no podien ser sòcies) tot tenia un aroma ranci. També



recordo alguna reunió d'equip, més de reflexió, en un ambient distés, a la masia que en David Serrat tenia prop de Vic.

L'ambient de l'edifici central de plaça Universitat desprenia també un aroma ranci: el despatx del rector, la sala de quadres dels rectors precedents, els despatxos de les secretàries, les golfes on estàvem nosaltres... S'havien fet unes intervencions arquitectòniques per doblar l'espai en vertical, aprofitant l'alçada dels sostres. La densitat era alta, però això ve permetre ubicar dignament els vicerectors i les seves secretàries i, fins i tot, va donar un aire de més funcionalitat al vell edifici.

El rector volia equips de treball propers, concentrats entorn del Rectorat per crear una dinàmica de treball en equip i de renovació i impuls de la vella Universitat. I ho va aconseguir.

En tots els aspectes la UB va fer un gran salt endavant: en recerca, amb en Muller, Serrat, Jofre, Tarrach. En relacions internacionals amb el propi rector, en Tarrach i l'equip jove de l'ORI, que va col·locar la UB com a líder en el programa Erasmus i com universitat de referència a nivell de relacions internacionals. En relacions universitat-empresa, amb Francesc Santacana i la Fundació Bosch i Gimpera, tant en transferència de tecnologia com en formació continuada a les Heures, dirigida per Martí Parellada. També va fer un gran salt endavant en infraestructures, amb els nous campus d'Humanitats a Ciutat Vella, o el de Ciències de l'Educació a Mundet o l'ampliació de l'edifici central al carrer Aribau negociat amb l'empresari Balañá.

Bricall també va impulsar les relacions internacionals institucionals. Recordo, i suposo que també en el marc de l'Euroregió que impulsava Maragall a l'Ajuntament, reunions i projectes conjunts amb les universitats del sud de França: Tolouse, Montpellier i Perpignan, el rector de la qual (Got) compartia amb Bricall el Bureau de la CRE.

Un dels temes en que el rector em va involucrar va ser la CRE (Conferència de Rectors Europeus), associació d'universitats europees, unes 200, que incorporava les més prestigioses. La seu de la CRE era a Ginebra. El rector n'era el vicepresident. Hi vaig anar diverses vegades acompanyant-lo, per tractar qüestions econòmiques o d'organització. També anàvem a París on radicava, a la seu de la UNESCO, un dels fills de la CRE: el programa Columbus, del qual era responsable el rector.

En una de les estades a Ginebra, recordo una passejada amb Andris Barblan secretari general de la CRE, per la ciutat vella, resseguint algun dels llocs emblemàtics on Calvino i la reforma protestant va fer-se presents.

Columbus era una xarxa que associava universitats europees de la CRE amb universitats llatinoamericanes en programes d'intercanvi i transferència de coneixement entre elles, en bona part en el terreny de la gestió i de les relacions universitat-empresa. El director era Daniel Samoilovich, un argentí establert a París i fitxat per aquest propòsit per la CRE, amb una dona molt agradable, Cristina, que també es dedicava a temes de xarxes universitàries i amb qui vàrem coincidir en una reunió d'universitats a Berlin, a la que em va acompanyar la Mercè.

La xarxa Columbus patia d'un problema de finançament endèmic. Calia cobrir les despeses del secretariat de París i el funcionament ordinari i les quotes de les universitats participants no eren suficients. Va patir una crisi que va posar el programa en qüestió. La meua condició d'economista els va dur a pensar que podia dissenyar un pla de viabilitat, i me'l van encarregar. Crec que li deien un pla de fluxe de caixa. Amb els meus escassos coneixements comptables vaig elaborar un quadre d'entrades i sortides previsionals i alguna proposta per donar viabilitat al projecte. No sé si aquest instrument una mica pedestre va ser útil o no, però es va decidir continuar amb Columbus i no tancar-lo, i fins jo sé avui encara funciona i Daniel Samoilovich continua al capdavant. Amb Daniel va sorgir una bona relació d'amistat. Va tenir problemes de salut importants, que va superar. Amb el temps, havent pres jo altres camins professionals, la relació es va debilitar. Crec que ell es va molestar amb mi per què quan jo era secretari d'Economia del Govern, em va venir a veure. Volia que la Generalitat, a través nostre, participés en Columbus; però era una participació, en forma de subvenció recurrent, molt forçada en relació a les nostres funcions i vaig haver de dir-li que no. Crec que va quedar decebut i des d'aleshores ens hem vist una sola vegada.

La col·laboració amb Columbus em va dur també, a més d'alguna estada a París, a Buenos Aires, durant quasi una setmana de congrés, amb visites a universitats i a un centre tecnològic una mica precari a La Plata, però interessant com experiència. Vàrem fer el viatge amb Bricall i la seva dona Maria, i amb el rector de Salamanca, Julio Feroso i la seva dona. Jo anava solter. Vaig poder veure bastant bé la ciutat i fins i tot un ballet de Julio Bocca. Amb en Daniel vàrem passejar per la ciutat de matinada. No hi havia problemes de seguretat. També vàrem assistir a un *asado* típic argentí en una *hacienda* de no sé qui. Una bona excursió.

El punt culminant de la meua relació amb la CRE va ser la conferència semestral que vàrem organitzar a Barcelona. Va recaure 100% sobre les meves esquenes i les del meu equip. Res d'empreses o assessors externs.

Prèviament amb la meua secretària, Carme Cuartielles, havíem assistit a la conferència de la CRE que va precedir la nostra a Irlanda. No recordo massa detalls. L'organitzava una universitat catòlica, la Universitat de Maynooth, on l'Església era bastant present i tot tenia un cert aire clerical i rural. Rural amb encant era l'allotjament on ens van col·locar. El que més recordo és la visita a un monument megalític impressionant. Crec que era el dolmen de Newgrange. Ens vàrem fer una idea, si més no, del tipus de reunió. Però segurament seria fàcil de superar la part extra acadèmica.

La reunió, la 42a Conferència de la CRE, es va celebrar el setembre del 1993, un any després dels Jocs Olímpics. Barcelona ja començava a ser una ciutat de moda, però patia una certa crisi post-part i encara no havien tornat a pujar els preus dels hotels. Vàrem allotjar els congressistes en hotels cèntrics de tres estrelles a molt bon preu.

Va sortir rodó. Potser vam ajustar massa el programa, els donàvem poc respir, però crec que s'ho van passar bé i es van endur un molt bon record de la reunió de la CRE de Barcelona. Entre el Liceu, Poblet, les obres olímpiques i el sopar de gala al hall de la UB, amb les autoritats que corresponia, l'estada a Barcelona va ser "inoblidable".

Suposo que la part acadèmica deuria estar bé, ja que els aspectes organitzatius ens impedièren participar en la part de contingut que tractava dels nous tipus d'estudiants de les Universitats. A més, una colla de 200 rectors, o delegats de rectors, donen bastant feina... com aquell que va arribar en taxi de l'aeroport, demanant que li paguéssim perquè sempre viatjava sense un duro des que el van atracar en algun esdeveniment. Un cop va entrar en el circuit ja no va necessitar diners. No sé com va tornar a l'aeroport, no ens va demanar diners, però com és de suposar era una mica peculiar. *Friki* diríem. Confio que no fos un rector.

Andris Barblan en nom de la CRE ens va regalar a la Carme i a mi, en agraïment, sengles bolígrafs (Caran d'Ache), amb la inscripció de la CRE, el meu xapat en or i el seu en plata, a més de moltes felicitacions. Encara el conservo i el faig servir.

Josep M. Bricall va acabar el 1994 els dos períodes de quatre anys de rector. La seva etapa va ser enormement determinant i productiva i va canviar d'escala i de divisió a la UB. Potser no va preveure tan bé la seva successió, que garantís la continuïtat de la feina realitzada. A les eleccions s'hi van enfrontar dos dels seus vicerectors: Encarna Roca i Antonio Caparrós. La primera, catedràtica de Dret Civil, vicerectora i secretària general de la universitat, el segon, catedràtic de Psicologia i vicerector de professorat. La victòria va ser molt ajustada, però va caure del costat del Dr. Caparrós, amb més capacitat de maniobra en els estaments universitaris, encara que amb molt menys currículum i projecció que la Dra. Roca. El fet és que Roca garantia en el seu programa la continuïtat de la política anterior, i els equips, encara que crec que va haver de fer alguna concessió en l'àrea de gerència. Caparrós de fet no garantia res ni, com es va veure després, una bona gestió de la universitat. Al cap de pocs dies va començar a acomiadar membres de l'equip directiu anterior, fins que em va tocar a mi. Em va fer una proposta, que no vaig acceptar, a l'àrea de relacions internacionals i, com tenia un contracte d'alta direcció, que aleshores estaven previstos a l'administració sense tantes limitacions com ara, em van pagar el preavis i vaig marxar. De fet, però, ja tenia una possible oferta; però davant el capteniment del rector, em vaig deixar acomiadar sense advertir-lo.

## 12. LA UNIVERSITAT RAMON LLULL

La nova oferta laboral consistia en fer-me càrrec de la direcció de la Fundació de la Universitat Ramon Llull i de l'administració de la universitat. Això requereix una explicació. La URL és una universitat privada d'origen cristià, fundada per iniciativa del cardenal Narcís Jubany i diversos promotors titulars de centres d'ensenyament superior com els jesuïtes (Institut Químic de Sarrià i ESADE), Germans de les Escoles Cristianes de La Salle, Blanquerna, fundació de la diòcesi de Barcelona, la Facultat de Filosofia de l'Arquebisbat de Barcelona, més una representació de la societat civil a través de la Fundació del Cercle d'Economia, representada per Carles Güell de Sentmenat. Esade se'n va desdir en el moment de la constitució, quan ja estava acordada la seva participació, encara que es va incorporar uns anys més tard. Aquest fet va enterbolir les relacions durant un bon temps.<sup>45</sup>

Per unir en el projecte a les diverses entitats promotores, es va crear una fundació: la Fundació privada de Catalunya per a la Universitat Ramon Llull. Aquesta era la titular de la nova universitat, la que li donava personalitat jurídica i la que, teòricament, la governava. Els estatuts, i la pràctica, diferenciaven la Fundació i la Universitat, entesa aquella com la que li donava personalitat jurídica i una certa governança conjunta, i aquesta com tot l'entramat acadèmic universitari, gestionat per cadascuna de les institucions, amb personalitat pròpia, a la qual calia dotar dels mecanismes acadèmics de govern i coordinació imprescindibles per a ser universitat. No cal dir que era una organització complexa. Una organització que s'havia d'organitzar. I, en bona part, qui ho havia de gestionar era jo, que aterrava en aquell ecosistema com un marcià. No tenia res que veure amb cap de les institucions d'ensenyament i, a més, era un agnòstic dins un ambient força confessional. Era, però, una persona del Cercle.

L'oferta me la va fer l'Enric Corominas, que havia estat escollit president del patronat de la Llull, i representava en aquell moment a la Fundació Cercle d'Economia. Es va voler que el patronat fos presidit per un representant de la societat civil, després de la primera etapa del cardenal Jubany. Anteriorment, jo havia estat membre de la Junta que ell va presidir en el Cercle i vam tenir una molt bona relació. No sé massa bé com es va assabentar de la meva situació a la UB, o potser va ser coincidència, però em va citar i em va fer l'oferta. En un cert moment, potser ja hi treballava, recordo que l'Ernest Lluch, amb qui compartia cadira a la Fundació del Cercle, em va animar per la feina, confiat en la importància que podia adquirir la nova Universitat. Li vaig dir a l'Enric que m'interessava, mentre anava fent equilibris a la UB, fins que no es decidís el tema de la URL, ja que em van fer passar un procés d'entrevistes i, suposadament, de selecció entre algun altre candidat (segons em van dir, sis) que mai vaig conèixer. L'encarregat de la selecció va ser l'Antoni Garrell amb qui em vaig veure en un parell d'entrevistes. Una crec que va ser en un bar, i la segona en la seu de la universitat. Si no fos per què em convenia la feina, venia dels meus amics del Cercle i podia (molt en condicional) tenir perspectives de futur, hauria abandonat allà mateix, per què la imatge que projectava el piset del carrer Compte de Salvatierra, era per deixar-ho córrer. Una planta principal que compartia replà amb una escola bressol que feia

---

<sup>45</sup> Es pot consultar el llibre de Miquel Gassiot i Matas, que va ser el rector durant la meva estada a la URL: "Com va néixer la Universitat Ramon Llull", del 2009, Ed. de l'IQS.

xivarri. Uns 150 m<sup>2</sup> d'un pis sense cap encant, decorat, és un dir, com una administració de finques de les d'abans i on t'ofegaves de calor a l'estiu. Bastant en consonància amb el tarannà que va acompanyar la seva posada en marxa. Els Estatuts, més enllà dels grans objectius de la nova Universitat, preveïen una aportació fundacional d'1,5 milions de pessetes, uns 18.000 euros d'ara, un cotxe mitjanet..

El fet és que en Garrell i en Corominas em van confirmar que em contractaven, i aquell mateix estiu del 1994, després d'assistir a una reunió d'universitats sobre temes de gestió que ja tenia compromesa a Trier (Alemanya, l'antiga Trèveris), i abans de vacances, vaig incorporar-me al nou projecte de la Llull.

La segona impressió en arribar al lloc de feina, el primer matí, va confirmar la primera. Era una oficina sinistre. De tota manera anava una mica errat. Fa un temps, no sabia dir quant, ja que tot passa ràpid, potser a principis del 2017, la Cristina Realp, la meva eficient secretària a la Llull, ens va connectar, al nucli central de l'equipet de la seu de la Llull: Ella mateixa, l'Arantxa Badosa, en Jordi Sempere, l'Antònia Moyà, en Carles Targa i jo per anar a sopar i recordar vells temps i, sorpresa, em vaig assabentar d'una cosa que m'havia passat totalment per alt: l'Arantxa, secretària del rector aleshores, va explicar que quan em vaig incorporar va comentar amb les altres noies (joves) que hi treballaven: per fi entra algú guapo. I jo que l'havia trobat més aviat seriosa i esquerra... No va deixar de ser una injecció de vanitat, ja que no de perspicàcia, passats 24 anys.

Em vaig trobar amb una organització, per dir-ho d'alguna manera, totalment aficionada quan no improvisada. En teoria, aquella oficina havia d'administrar la Universitat i dirigir la Fundació. Fins aleshores, l'administració de la universitat, comptabilitat, personal, impostos, etc, ho portava un germà de La Salle, Miquel Àngel Barrabeig, amb l'ajuda d'un administratiu, en Jordi Sempere, també germà, però d'un professor de l'IQS. Si aquest era un bon noi, amb una certa formació comptable, el primer feia honor al seu cognom. Tenia organitzat un "barrabeig", que deu ser quelcom semblant a un embolic. Mai li vaig tenir massa confiança, ni amb aquests temes ni en els més polítics, de la conducció de la URL. L'administració de la cosa es complementava amb l'assessorament d'un gestor extern. Vaig veure que m'havia d'arremangar immediatament, per què a sobre de tenir una seu que desdeïa de qualsevol projecte universitari, no tinguéssim embolics administratius o fiscals que ens fessin envermellar. I de fet, els teníem.

La primera feina va ser posar al dia la comptabilitat, comprant un programa standard, el Contaplus, i fent que en Sempere es posés al dia. De fet, abans ni tan sols li feien fer. El segon tema va ser posar al dia la fiscalitat, la qual simplement s'havia ignorat. Vàrem tenir diverses reunions amb l'assessor fiscal i comptable, vàrem elaborar les pertinents declaracions impositives i, amb tot això preparat, em vaig anar a veure al delegat d'Hisenda i al cap d'Inspecció. Per sort, la meva vida de degà del Col·legi m'havia permès conèixer aquestes persones i em van facilitar la tasca. Van comprendre l'origen de la qüestió, la naturalesa de la Fundació i ens van deixar posar al dia. No era tant un problema de tributació, ja que la generació d'ingressos era descriptible, i la de beneficis nul·la, com de complir amb l'obligatorietat de declarar i organitzar correctament els fluxos d'ingressos provinents de les Institucions federades

i la correcta gestió de l'IVA. En fi, vaig poder superar aquests obstacles, no sense esforç i patiment, i de seguida vaig proposar de professionalitzar tota aquesta gestió. El primer pas va ser contractar uns assessors de confiança, i jo la tenia amb Jesús Betrián, company de Junta en el Col·legi i persona responsable i dedicada que ens va posar la casa en ordre, ens va ajudar en els procediments, en els comptes anuals, amb Hisenda i en ajustar-nos a la legalitat en cada passa o avenç que feia la Fundació en matèria de personal, protecció de dades, o el que fos. Vaig guanyar molta tranquil·litat i, a més, seguretat i legitimació davant els representants de les Institucions ja que alguns, com he dit, em veien com un element estrany quan no sobrer. L'Enric Corominas em va recolzar en tot moment i va facilitar tots els acords necessaris del Patronat.

Un segon tema que em vaig proposar va ser fugir d'aquella seu impresentable. Potser vaig córrer massa perquè la solució que vàrem trobar, encara que millorava en molt la situació, no deixava de ser molt provisional. Ens vàrem instal·lar en una torreta modernista (Can Sala) de construcció una mica precària a la Bonanova, al carrer Sant Joan de La Salle, al costat del col·legi del mateix nom i de les escoles universitàries que aquest centre tenia integrades a la Llull. Era una torreta de planta i dos pisos, un semisoterrani on teníem la sala de reunions, més unes golfes on es va situar el cap de Comunicació, Carles Targa, la mar de bé. Tot plegat no faria molt més de 300 m<sup>2</sup>. Era sospitós que fos tan a prop de La Salle, i era més sospitós que fossin ells els que ens portessin el paleta que va fer les mínimes adequacions per instal·lar-nos. En el més pur estil de La Salle, no es van demanar permisos i vaig patir les setmanes que van durar les obres per què no ens trobéssim amb algun accident o denúncia urbanística que ens fes sortir els colors i alguna cosa més. Afortunadament no va passar res i ens vàrem quedar a la torreta més de tres anys (de febrer del 1997 a juny del 2000). El rector es va quedar el despatx més gran del primer pis i que donava al carrer, i jo un de més petit, amb l'avantatge que tenia bany propi. Deuria ser l'antiga *suite* de la casa. Completaven el pis els despatxets de les secretàries: l'Arantxa Badosa, secretària del rector i la Cristina Realp, el meu suport. A la planta baixa hi teníem instal·lats els serveis administratius de la Universitat: el Jordi Sempere, la Begoña Dieste per les beques i altres serveis a estudiants, en Jordi Garriga, que treballava pels temes acadèmics sota el comandament de Josep Gallifa, de Blanquerna, que van formar una cèl·lula específica i bastant impenetrable. Pels temes de recerca no hi havia encara suport tècnic i els duia directament el Germà Josep Martí de La Salle. A cap de poc temps d'estar instal·lats vaig contractar una tècnica que posés ordre en temes diversos: l'Àngels Valls que va fer una feina destacable en l'apartat econòmic i que es va encarregar també de les primerenques relacions internacionals. Amb la gestió del personal tenia menys mà<sup>46</sup>.

Per a un no creient com jo, era curiós tenir la responsabilitat de dirigir una fundació en el Patronat de la qual hi havia dos cardenals: Narcís Jubany i Ricard Maria Carles, que el va substituir, quedant el primer com a president honorífic. Imposava, però la veritat és que col·laboraven i acceptaven allò que portàvem a aprovació. Cal dir que els veritables patronats es feien abans, quan amb el president explicàvem i negociàvem

---

<sup>46</sup> També hi col·laboraven en aquelles primeres etapes la Cecília Castellote, l'Anna Cervera, l'Anna Martín, en la part acadèmica, i la Gemma López a recepció. I demano excuses si en deixo alguna persona.

els temes amb els directors de les Institucions i patrons clau, o els havíem mastegat suficientment en el Consell Executiu. Els directors, dins l'estricta jerarquia eclesial o de l'Ordre corresponent, ja s'encarregaven de traslladar els temes. També era curiós tenir-los reunits en aquell semisoterrani humit.

El Patronat es reunia uns tres cops l'any. Els obligats per l'aprovació de comptes o el pressupost més algun altre necessari per pilotar la marxa dels projectes. Entre sessions de Patronat, potser al principi quinzenalment, no ho recordo massa bé, es reunia un Consell Executiu que presidia l'Antoni Garrell, que a la vegada era patró de La Salle, persona de confiança dels germans, (després la perdria). Per tant, un directiu d'un centre federat, de segon nivell en la jerarquia, presidia un consell executiu en que assistíem com a membres i responsables de retre comptes, el rector i el director general de la Fundació. El que ho va pensar més aviat volia neutralitzar l'estructuració conjunta del projecte universitari que impulsar-lo. Mai sabies les correlacions de forces. Per què es va acceptar aquest disseny, i en mans de La Salle, que era un os dur de rossegar en aquella constel·lació?. Era difícil d'entendre, perquè les aliances eren variables i en funció d'interessos de vegades molt conjunturals. El rector Gassiot, a les reunions del Consell Executiu, quan es celebraven al principi a La Salle en una petita sala annexa a les seves instal·lacions, on servien uns entrepans, les anomenava el dinar del mal de panxa. Hi assistien els directors de les Institucions, també hi anava en Carles Targa que feia les actes, i els focus ens il·luminaven directament al rector i a mi. A poc a poc, l'atenció es va anar desplaçant cap a mi, ja que a mesura que avançava la universitat va anar adquirint pes el consell acadèmic i, a mesura que iniciàvem i discutíem projectes, l'agenda se centrava en aspectes de la Fundació, la governança i els temes econòmics i projectes conjunts.

Quant a les relacions personals, a poc a poc varem establir una certa complicitat amb l'Antoni Garrell, que va jugar cada vegada més un paper pro projecte i, en canvi, apareixien algunes reticències del rector cap a mi i el president, perquè li semblava que la Fundació i la Direcció general i la Presidència adquirien un rol predominant, que restava protagonisme a l'àmbit acadèmic. Això potser era així pel que fa a la generació de certs projectes no acadèmics com els que esmentaré, o de l'espai comú de confiança entre patrons que calia anar construint per consolidar un projecte més integrat; però el terreny a recórrer en els aspectes acadèmics: normativa acadèmica, recerca, noves titulacions, doctorats, inauguracions de curss, *honoris causa*, etc, li donaven tot un àmbit de govern, gestió i projecció que feia innecessari que es preocupés per l'altra vessant. D'altra banda, sempre he preferit conservar un perfil baix quan no era al capdavant d'una institució.

Quan les reunions del Consell Executiu es van traslladar a la torreta, i al soterrani humit, va anar variant la correlació de forces, perquè a poc a poc en Garrell va cedir terreny i jo podia assumir progressivament una direcció, si no formal, si en quant a agenda i projectes.

A les reunions del Consell Executiu assistien, com he dit, directors generals de les Institucions: el Germà Daniel Cabedo de La Salle; Enric Julià d'IQS; Josep Vidal, gerent de Blanquerna, més endavant substituït pel director general Lluís Font; Mossèn Josep Maria Via-Taltavull de la Facultat de Filosofia; Lluís Maria Pugés d'ESADE. En

Barrabeig va deixar d'assistir-hi quan jo vaig assumir les seves funcions. Completàvem el quòrum el rector i jo, en Garrell com a president i en Carles Targa, que feia de secretari d'actes. Eren uns personatges per donar-los de menjar a part. El més dur i imprevisible era el Dr. Cabedo, sempre en contra de quasi tot que no beneficiés directament La Salle com el Campus Virtual, del que parlaré més endavant. Mai sabies si havies acordat una cosa o no. L'Enric Julià, home rigorós, mal geniüt, però fiable: quan arribaves a un acord, l'IQS complia. Lluís Font representava Blanquerna a les ordres de Salvador Pié que era com un Maquiavel en capellà, vaticanista i etern candidat a bisbe. Blanquerna era el conglomerat més gran de centres i alumnes i amb voluntat d'exercir una certa hegemonia que els altres no acceptaven (però no ho deien). Mossen Via opinava i posava dubtes, però facilitava les coses. Completava l'elenc Lluís Pugés, director d'Esade, el centre més conegut, més internacional i més elitista, però vist amb desconfiança en la Lull, en part guanyada per què es van retirar de la fundació de la Universitat, adscriuint-se a la UPC i es van incorporar més endavant. Home no fàcil, sempre reservant pels seus interessos, però que entenia millor que molts cap a on s'havia d'adreçar el projecte si no volíem ser una universitat *"del montón"*.

No era fàcil de gestionar. El rector es posava nerviós i potser no tenia l'entrenament d'actuar en òrgans col·legiats per congeniar interessos dispars, si és que es podia. En Garrell, tinc la impressió que sabia on anàvem, això contradeia i de vegades el situava en posicions difícils amb la seva institució, per la qual cosa havia d'actuar de fre. En fi, quasi un Cafarnaüm. En aquella època, en una revisió mèdica rutinària, em van detectar un problema d'hipertensió que ja no m'ha abandonat i que jo atribueixo a la pràctica d'empassar saliva, gripaus i empenyades en aquell ecosistema tan peculiar. L'Antoni Garrell finalment va deixar La Salle per anar a dirigir l'Escola de Disseny Industrial Tèxtil de Sabadell (ESDI) fitxat pel seu president Josep Bombardó. Anteriorment vaig visitar diverses vegades Sabadell quan estàvem negociant l'associació de l'Escola a la Ramon Llull, que es produí, però no la seva adscripció, un dels motius del meu canvi de feina.

Vàrem fer, però, molt treball. La Lull es definia com una universitat privada d'inspiració cristiana i de caràcter federal. Federal volia dir que "la Universitat" amb la forma jurídica de fundació, integrava un conjunt de centres d'ensenyament superior preexistents i aquests se sotmetien a una direcció conjunta dels aspectes universitaris, tot i mantenint la seva personalitat jurídica i l'autonomia en la gestió. El disseny era més propi d'una associació voluntària que d'una estructura federal, com es pretenia. Les resistències a una major integració eren fortes: per no perdre autonomia, per competència o per la desconfiança mútua que en alguns casos es professaven. El cas era que les tendències centrífugues acostumaven a predominar sobre les centrípetes. Des de fora això es percebia, i era motiu de crítica en uns moments de forta competència entre les universitats per atreure alumnes i recursos. "La URL no és una Universitat, és un conglomerat de centres", era la crítica més estesa. Algunes institucions pensaven que, tenint el segell d'Universitat, reconegut legalment pel Parlament de Catalunya, n'hi havia prou per desenvolupar-se al marge de l'organització conjunta. Però alguns dins el Patronat teníem clar, bàsicament els nous o no pertanyents a institucions integrades (que per això ens havien incorporat), més el cardenal Jubany, el rector Miquel Gassiot i alguna persona més, que, o avançàvem



cap a una major integració en un projecte comú, o mai seriem considerats com una Universitat seriosa. L'organització conjunta d'aspectes significatius afegia valor i no treia autonomia als centres, més que en allò necessari per ser reconeguts com universitaris.

Calia, doncs, crear espais de col·laboració comuns. No parlaré dels aspectes acadèmics, que eren responsabilitat del rector i el seu equip rectoral i que no domino, sinó de la posada en marxa d'un conjunt de projectes que vàrem fer des de la Fundació, bàsicament per crear aquest sentiment de col·laboració entre centres que, a la llarga, els fes sentir participants d'un projecte comú.

Una de les tasques que vàrem abordar va ser una "Reflexió Estratègica", per definir una visió i missió com organització universitària, els objectius estratègics i les principals línies d'acció conjuntes i compartides entre aquell conglomerat bastant dispar. Tampoc era fàcil. A aquestes reunions, de Consell Executiu però afegides a les habituals, també hi assistia el president. Crec que el fet de comptar amb la seva presència va fer que el conjunt es disciplinés i, si més no adoptés una actitud expectant; però presta a disparar si el treball s'encallava. Jo tenia una certa experiència, havia fet un assaig similar al Consell Social de la UB, havia seguit amb Francesc Santacana el Pla Estratègic de Barcelona, havia estudiat bastant el tema i tenia una metodologia, que vaig seguir al detall <sup>47</sup>. Poc a poc la participació va anar avançant, van agafar confiança i crec que, fins i tot, afició. El document, finalment, crec que, a més d'un exercici molt útil per incrementar la confiança, el coneixement i fins i tot la col·laboració entre els components, va servir per dissenyar una trajectòria dins un projecte més compartit<sup>48</sup>. Anava a dir un full de ruta, però crec que aquesta paraula està definitivament desacreditada si un escriu en català.

Per fer universitat, és a dir per a assolir objectius conjunts que cohesionessin el conglomerat, calia trobar projectes interessants que impliquessin les diferents entitats. Abans de l'arreglament que va suposar la reflexió estratègica, s'havia intentat un projecte prou important: el Campus Virtual. Situem-nos. Anys 1994-95, inicis de xarxes compartides per accés a servidors que oferien serveis primerencs d'internet i de correu electrònic; La Salle amb els seus estudis d'informàtica i telecomunicacions. Resultat: assaig d'implantar un sistema propi a la URL de campus virtual per compartir una xarxa d'intranet amb accés a l'exterior i amb alguns serveis, com un servei intercentres de correu electrònic. La Salle havia creat una empresa, NexTret, que al temps que aprenia, desenvolupava les infraestructures i programari necessari per aquesta tecnologia naixent. Múltiples reunions, un professor d'IQS que hi entenia i posava a prova als responsables, un sistema que funcionava amb grans dificultats, mentre que fóra començaven a aparèixer proveïdors; un sistema complicadíssim per repartir costos en funció del tràfic que ningú entenia i, a més, car. En definitiva, que es va anar abandonant a mesura que el mercat avançava, però va servir per l'aprenentatge i posterior *spin off* de La Salle, i ara és una empresa de considerable dimensió, amb el mateix nom, encara dirigida per la mateixa persona, l'Albert Domingo. Va servir també

---

<sup>47</sup> John M. Brysson: Strategic Planning for public and non profit organisations. Jossey-Bass publishers. San francisco, 1988

<sup>48</sup> Tant és així que més endavant, i al marge de la Universitat, des de Blanquerna em van demanar fer una sessió de reflexió estratègica per a tots els directius de les seves facultats i escoles, que va sortir prou bé.

per a no disminuir les reticències entre centres. Algun assessorament vaig tenir en aquells moments d'un jove professor d'enginyeria informàtica, Josep M. Garrell, germà de l'Antoni Garrell, que anys més tard esdevindria rector de la URL.

Un dels aspectes en que es va poder avançar, va ser la definició i implantació d'una imatge conjunta. Es partia d'un encert, el logo de la URL, l'arbre amb arrels, amb simbologia de Ramon Llull<sup>49</sup>, molt identificatiu i destinat a perdurar.

El problema era desenvolupar tots els aspectes de la imatge i aplicar-los a les Institucions i els seus centres, que poc o molt es resistien per por de diluir la seva pròpia personalitat. Molt Esade, en menor mesura Blanquerna, i entremig la resta. Poc a poc, en Carles Targa, treballant amb un professor de comunicació de Blanquerna, Josep Rom, i d'un dissenyador gràfic Enric Maria, es va anar desenvolupant la imatge corporativa i les seves aplicacions, començant per algun element atractiu, com les carpetes unificades que s'entregaven amb la matrícula i que els estudiants lluíen tot el curs, seguint amb algun modest intent de *merchandising* i acabant amb rètols dels Centres, anuncis, papereria, etc. Finalment es va imposar el sentit comú i, a nivell d'imatge, la Llull s'identificava sense dificultats. Hi va contribuir bastant un factor extern: el Saló de l'Ensenyament. La necessitat d'anar tots junts si no es volia fer el ridícul, va encetar un camí que era el lògic i raonable i, com s'ha vist, beneficiava a tots sense restar gens. Moltes vegades, les coses més òbvies fracassen davant els interessos o les mentalitats empentides. Afortunadament, en aquest cas, no va ser així.

Al seu torn, l'activitat acadèmica anava avançant en el camí de la coordinació i la centralització d'aspectes que, vulguis que no, pertanyien a la Universitat en conjunt. El fet que l'equip rectoral, el rector i els vicerectors, anés funcionant va crear, poc a poc, una complicitat corporativa. Els vicerectors pertanyien a les institucions, seguint les fórmules d'equilibri que calia respectar i crec que van anar traslladant a les respectives institucions una mentalitat més col·laboradora i unificada. Fins i tot es van crear projectes nous, de la Universitat, no de cap centre, com la Càtedra d'Ètica de la URL, que conduïa la Dra. Begoña Roman, de la Facultat de Filosofia, i que tenia la seu al Rectorat.

També es va crear com servei comú el de Relacions Internacionals, a cavall del Rectorat, del vicerector corresponent i meu, ja que hi havia una feina de promoció, contactes, relacions, que vaig assumir sovint jo mateix. Entre altres coses per què duia l'experiència de la UB. Ben aviat l'Àngels Valls que, com ja he comentat, s'encarregava de posar ordre als temes econòmics, va assumir part de la feina de relacions internacionals. També van passar pels serveis centrals, com a ajudants de l'Àngels, l'Anna Ibáñez, l'Antònia Moyà i la Lara.

Calia, però, consolidar espais i nous serveis útils si l'objectiu era una Universitat amb una certa centralitat, una mena de model federal amb marges amplis. A mesura que la URL creixia en estudiants, també de la resta d'Espanya i de l'estranger, es trobava a faltar, com a servei addicional, alguna residència de la Universitat. No era fàcil. Els

---

<sup>49</sup> Que va ser objecte de litigi, guanyat, amb Timberland.

serveis centrals, els que radicaven a la torreta, es finançaven quasi totalment amb quotes de les institucions federades (no totalment, perquè de fet ens aplicàvem la regla de prorrata en l'IVA per alguns serveis que es facturaven), que cada any formaven part d'una dura negociació en el Consell Executiu. Incrementar les quotes per nous serveis i el personal necessari era una batalla. Demanar diners per promoure una residència era impensable.

Però el mercat de residències per a estudiants era un mercat a l'alça. Hi havien promotors que cercaven universitats disposades. De la ma d'un d'ells, vaig visitar en una *tourné* bastant accelerada dues residències, a Múrcia i crec que a Ciudad Real. Proposaven construir-ne una per a la Llull a la Ronda de Dalt, a prop de l'encreuament amb la carretera de l'Arrabassada. Ells assumien el risc de construcció, però el risc d'explotació, que compartíem amb el promotor, era massa risc per a nosaltres. No va reeixir. Poc després, però, vaig establir contacte amb un altre promotor, del sector de serveis socio-sanitaris i residències, Higini Raventós, que de la ma d'una societat francesa (RESA) ens va proposar construir alguna residència. Conscient de les dificultats del tema, es tractava de repartir riscos. La solució va ser fer societat amb la UPC i compartir una residència. El resultat va ser la residència de la Plaça Lesseps, l'edifici alt al nord-est de la Plaça. Un luxe de residència, per la ubicació, l'edifici, la capacitat i la qualitat. Crec que pràcticament gratis fins jo sé. Els d'ESADE es van animar i van promoure una altra a les seves instal·lacions de Sant Cugat del Vallès i anys més tard, La Salle en va promoure una altra en el seu campus, també amb RESA, crec.

Per aquella època, no recordo com va venir, potser arran les converses amb la UPC per les residències, vaig rebre una oferta de la UPC, a través del seu gerent, Francesc Solà. Es tractava de fer-me càrrec de la direcció de la Fundació Politècnica, responsable de la formació continuada d'aquella universitat. Si alguna cosa tenia la Llull, era que amb relativa freqüència t'emprenyaves amb ells. No per la feina que, vista en perspectiva va ser molt creativa i remuneradora, sinó pel tarannà dels seus dirigents i les seves tècniques eclesiàstiques per negociar o impedir fer. Vaig acceptar entrar en converses i em vaig veure amb la presidenta de la Fundació: Mercè Sala. Veurem amb ella i la perspectiva de treballar-hi em van animar, fins el punt d'acceptar l'oferta. Vaig informar a l'Enric Corominas, li va saber greu però ho entenia. No obstant, als pocs dies em va dir que m'ho pensés, que feia falta a la URL, que la feina no estava acabada, etc. Em va oferir una millora econòmica, però per a mi no era rellevant i potser ni igualava la de la UPC. El fet és que em va convèncer, calia acabar el treball, al menys durant el seu mandat. Li devia moralment.

Vaig dir que no, després de dir que sí, perquè a la Llull m'havien pressionat (en el bon sentit) i es va produir un fet desagradable. En Solà, m'havia facilitat diversa informació de la Fundació Politècnica, perquè l'anés estudiant, n'hi havia alguna de sensible. Li ho vaig tornar tot, quasi sense mirar, però ho va veure com una infidelitat i s'ho va prendre malament. Al meu parer massa, perquè era evident que jo no en faria res d'aquella informació. Amb el temps ens hem anat trobant, i tot ha tornat a la seva llera. Les nostres relacions no només són bones, sinó excel·lents, i més després de la col·laboració a Fira 2000, que he explicat en el capítol de la Secretaria d'Economia. Malgrat tot, vaig tenir ocasió de recomanar a un candidat alternatiu, Miquel Espinosa,

company a la UB, adjunt a gerència, que finalment va ser contractat i va fer una bona feina a la Fundació.

Finalment, a la Llull potser em van pujar una mica el sou, però sí que vaig demanar que em paguessin un curs de "Perfeccionament directiu", de sis mesos a Esade, ja que no podia "perfeccionar-me" professionalment en una nova feina. El vaig fer, em va ser molt útil, i vaig coincidir amb la Cuca Alonso, cap de relacions institucionals d'Esade, i junts vam fer el treball de final de curs sobre, precisament, el màrqueting i la comunicació de la URL, que tenia com a referent la Reflexió Estratègica. Val a dir que els d'Esade em van fer molt poc descompte.

Una altra operació reeixida va ser la de Can Caralleu. Una Universitat, i més si és privada, necessita uns camps esportius, si més no llueix, i afavoreix l'atracció d'estudiants. Si ens havíem de fiar de les instal·lacions de La Salle i de la seva bona disposició, anàvem llestos. No era un tema que ens plantegéssim d'entrada, ni molt menys, però la sort va fer que l'Ajuntament volgués remodelar Can Caralleu, instal·lacions esportives de gestió municipal i bastant decrepites, que el regidor de Sarrià fos en Carles Martí i que entréssim en contacte amb la Fundació Claror i en Joan Itxaso, el seu director, que gestionaven diversos espais esportius de concessió municipal a Barcelona i gaudien de bona reputació. Potser per les relacions de l'Enric Corominas, vàrem incorporar al projecte al Centre Excursionista de Catalunya. Total que entre l'Itxaso, el president del Centre, Enric Nosàs i jo, amb el suport del president, es va construir un projecte ambiciós, però factible, de remodelació i gestió de Can Caralleu, obert al públic, però d'us preferent per als membres de la Associació a tres que vàrem crear. La Núria Sabartés se'n va fer càrrec des de la Universitat. Els membres de la comunitat universitària de la Llull gaudien de l'ús de les instal·lacions a uns preus polítics. Un nou servei, que les institucions van aprovar amb una certa reticència, però que tampoc els va costar un duro i complia amb l'objectiu d'oferir instal·lacions esportives, de qualitat i en un lloc privilegiat de Barcelona, proper a molts dels centres.

Per acabar amb aquest repàs de la meva experiència a la URL no pot faltar la nova seu. Ja he dit que la torreta tampoc s'ajustava les necessitats d'una Universitat seriosa i de qualitat com volíem ser. També es dedueix de la meva exposició que les Institucions federades creien que una mala imatge dels serveis centrals no els afectava. Sense adonar-se'n que rebre visitants en aquelles instal·lacions els feia arrufar el nas respecte el que podia oferir la Universitat (privada) Ramon Llull. Poca vista.

Per tant, al poc temps d'instal·lar-nos a la torreta, vaig prendre la decisió de marxar d'ella. El president i el rector també ho veien així. Al cap d'un temps d'habitar la seu de Sant Joan de La Salle, probablement després del procés de reflexió estratègica, que havia situat la imatge de la Llull com a un dels elements fonamentals per a consolidar-la, vaig iniciar una tasca de prospecció. A través d'en Corominas, l'Adela Subirana ens va ajudar a localitzar possibles espais, però els que trobava eren més espais comercials que els propis d'una seu universitària i un Rectorat. No recordo a través de quins altres mitjans o intermediaris, vàrem anar descobrint locals ben curiosos que s'adien més a una possible seu per la Llull: l'antic taller de l'escultor Clarà al carrer

Calatrava, una torre enorme de quatre o cinc plantes al carrer Iradier, avui residència d'avis, o l'antic Planetàrium també al carrer Iradier, una torre al Passeig de la Bonanova i una altra a l'Avinguda Tibidabo, avui local d'un restaurant-residència de luxe, una torre modernista a la Ronda de Dalt, prop de l'IQS i alguna cosa més que ja no recordo. A partir d'un cert moment ens acompanyava a les visites l'arquitecte que havia fet les reformes d'ampliació de l'IQS José Antonio Gardiazábal, que després de cada visita feia un informe arquitectònic i de valoració de l'edifici. Tots els que he esmentat reunien bones característiques per ubicar la Lull: eren edificis d'un cert prestigi, ben ubicats respecte diversos centres de la universitat a la zona alta i amb espais suficients. Tots requerien, però, un esforç econòmic per adquirir-los i fer reformes. Veia als directors de les institucions predisposats a canviar i, fins i tot, a fer un esforç, però com sempre amb reticències. En algun cas, com la torre de l'Avinguda Tibidabo, vàrem avançar una mica més en les negociacions amb la família o en la casa Clarà, amb l'Ajuntament i els propietaris..., però finalment va aparèixer la providència en forma de monges. Les del convent de Santa Maria de Valldonzella, de l'ordre del Cister, entre el carrer del Cister i el de Claravall. El recinte, amb una església modernista de l'arquitecte Bernardí Martorell i la residència de les monges, havia quedat massa gran per a un col·lectiu que minvava ràpidament. No sé qui va donar l'avis. A mi em va arribar pel rector. Les monges estaven disposades a llogar part dels espais del seu convent. El vàrem visitar amb l'arquitecte, el president i el rector i, fent les necessàries reformes, els espais complien sobradament les nostres necessitats i, a més, disposàvem d'un jardí que, ben urbanitzat, permetia també l'aparcament d'una dotzena cotxes. A la congregació li anaven molt bé els diners d'un lloguer segur, que les permetia sobreviure i fer les despeses que requerien. A la universitat, el preu del lloguer, que vàrem negociar amb l'abadessa, una dona segura i que sabia el que es feia, no li significava un esforç excessiu. El tema estava en les obres de reforma que significaven fer-ho tot de nou i, que per tant, requeria que algú hi posés un cert capital.

Amb el president Corominas ens vàrem comprometre a trobar bona part dels recursos, la resta es finançaria a llarg termini i s'assumiria dins el pressupost ordinari de la Fundació, es a dir, indirectament per les institucions febrerades. No recordo bé si coincidint en el temps, o una mica abans, es va constituir un Consell Assessor de la Fundació, integrat per persones properes del món empresarial, que consideràvem sensibles al projecte de la URL, que estava esdevenint la primera universitat privada d'Espanya, i amb uns valors que potser valia la pena sostenir. A més, i sobretot, hi havia les bones relacions d'Enric Corominas. Així que, després de definir amb cura amb en Carles Targa el projecte i la forma de col·laborar-hi i amb el material gràfic adequat, vàrem iniciar una ronda de visites a un bon nombre d'empreses, que em va portar, de vegades amb l'Enric, de vegades sol o amb l'Àngels Valls, a Madrid, Banyoles, La Seu, Ripoll... a més de les que tenien la seu a Barcelona o la seva àrea propera.

El resultat va ser que es van cobrir bona part dels costos del nou edifici amb espònsors. Les obres les vàrem fonamentar en un projecte executiu molt detallat i crec que brillant de l'arquitecte, que va ser precisament en Gardiazábal, no tan sols pel que ens havia ajudat, sinó per la confiança que inspirava. Es van sotmetre les obres a un concurs restringit de quatre o cinc empreses i es va triar la que proposava un dossier

més eficient a judici de l'arquitecte i d'una empresa d'enginyeria que vaig voler contractar per fer el seguiment de les obres. L'execució de les obres va tenir un desviament inferior a l'1%... per sota del cost pressupostat, gràcies a un exhaustiu seguiment, a la bona execució de l'empresa i a la qualitat del projecte, També per què no admetia modificacions a l'alça sense compensar-les amb reduccions per una altra banda. On la reforma es va posar complicada va ser a la nova sala d'actes, que ocupava uns baixos que havien servit de magatzem i que mancaven del mínim d'aïllament i fonamentació. Els problemes d'humitats es van manifestar ben aviat, però, no sé ben bé com, entre l'arquitecte i el constructor es van solucionar.

Recordo el temps que encara vaig estar i gaudir de la nova seu, venint d'on veníem. No hauríem pogut celebrar actes com la presentació del projecte universitari del Banc de Santander, en el que participàvem, amb el seu president Emilio Botin, per exemple. A la seu del carrer Claravall hi ha una placa de reconeixement als espònsors de l'edifici i unes instal·lacions finalment a l'alçada del projecte universitari de la Ramon Llull. Em diuen que, com que el col·lectiu de monges ha minvat una mica més, s'han habilitat altres espais....

### 13. EL COL·LEGI D'ECONOMISTES

Els records del Col·legi els conservo una mica desordenats. D'una banda és una organització presidencialista, que et fa atendre molts fronts, de l'altra està molt diversificada en activitats diferents, tot això, més el pas dels anys, dificulta ordenar rigorosament les idees. Aquests records, seran una mica "impressionistes", grans i petites pinzellades, com he fet en altres capítols de temes llunyans en el temps. A vegades també apareixeran mesclats records de l'època Santacana amb els de la meva Junta.

Quan en Francesc Santacana va optar a degà del Col·legi, l'any 1983, em va proposar d'entrar a la seva Junta. Santacana representava la continuïtat de l'opció renovadora del Col·legi, que es va iniciar amb Francesc Raventós, que ho va deixar el 1982 per anar a Madrid amb l'Ernest Lluch al Ministeri de Sanitat, i després d'un breu període en que Rafael Suñol, que era vicedegà, va substituir Raventós.

Amb en Santacana havíem establert una bona relació professional, com he explicat en un capítol anterior, quan jo treballava al Departament d'Indústria i Energia de la Generalitat i ell en el servei d'estudis del CEAM, quan els serveis d'estudis de bancs, sectorials o d'institucions tenien una gran importància com a centres de coneixement de l'economia catalana. Una relació professional que aviat es va traslladar al terreny personal, amb una bona amistat, que compartíem sovint a Tossa de Mar. Ambdues es van reforçar quan vàrem fer un viatge junts que ens va portar en el seu cotxe (un Passat que relliscava a les corbes) a Saragossa, Pamplona i Vitòria, en el marc d'un encàrrec del Departament al CEAM.

En aquella primera Junta Santacana vaig encarregar-me sobretot de posar en marxa i desenvolupar el Fòrum d'Economia. El càrrec oficial era, però, una mica més arcaic, comptador-bibliotecari, crec recordar. Amb la reforma dels Estatuts, obligada per les noves competències derivades de l'Estatut d'Autonomia, també va variar el meu càrrec per passar a ser vicesecretari.

Els nous Estatuts del Col·legi van ocupar moltes hores d'una Comissió participativa dels diversos estaments del Col·legi, presidida pel vicedegà Ramon Mas, amb el treball eficaç del secretari de la Junta Miquel Rubirola. El Col·legi va deixar de dependre de l'òrgan central dels economistes, ja que la Generalitat assumia la competència exclusiva dels Col·legis professionals. El CEC abastava tot Catalunya i les antigues seccions provincials es convertien en les representacions col·legials de Girona, Lleida i Tarragona. Entre altres canvis, es va limitar el mandat del degà a dos mandats consecutius de tres anys; els membres de la Junta, però, poden ser reelegits indefinidament. Es celebraven eleccions cada tres anys i la Junta es renovava en la seva totalitat, no per meitats com abans. També es van crear les figures de col·legiats d'honor i de mèrit i es va posar en marxa un Comitè de Normativa i Ètica Professional, que va presidir el professor Joaquim Muns.

Moltes de les noves activitats que endegàvem pretenien canviar el perfil del Col·legi, abandonant la imatge corporativista que encara l'impregnava. La nova Junta tenia una composició liberal d'esquerres, molt poc corporativa, que pretenia obrir el Col·legi a la

societat i ser present en el debat econòmic. El Fòrum d'Economia era un instrument important d'aquesta política. Era una reivindicació per als economistes "d'economia general", davant dels fiscalistes, concursals, auditors i despatxos professionals que dominaven el Col·legi tradicionalment.

Sense menystenir aquestes vessants professionals dels economistes, l'ambició era convertir el Col·legi en una institució que comptés entre les institucions de Catalunya. El Fòrum era una peça; una altra la Revista Econòmica de Catalunya (REC), posada en marxa i dirigida fins avui per Martí Parellada. Dos instruments per a fer-nos presents en el debat econòmic del país. Tampoc defugíem la presència pública, opinant en temes d'interès. Una de les manifestacions sonades va ser la nota que va fer pública el CEC en ocasió de la dissolució de l'Àrea Metropolitana de Barcelona per part del Govern Pujol. Encara avui patim les conseqüències d'aquesta visió localista. No cal dir que ens va costar una certa enemistat de l'ala nord de la Plaça de Sant Jaume.

A banda de nombroses conferències i taules rodones, de les que parlaré més endavant, també es van muntar diversos simposis i jornades. Destaca el Segon Congrés d'Economia de Catalunya, en col·laboració amb les Facultats d'Econòmiques de la UB i la UAB. El Col·legi també participava com a promotor en les Jornades anuals d'Economia Catalana en col·laboració amb l'Associació de Periodistes d'Informació Econòmica (APIEC) i la cambra de Comerç, amb el patrocini de Banca Catalana (aleshores ja absorbida pel Vizcaya, després BBVA). José Ángel Merodio, Pedro Fontana i Alfredo Sáenz van hostatjar els simposis. Durant la Junta Santacana (el gener del 1989) es van celebrar les primeres Jornades, i durant la meua Junta, cinc més.

Van ser rellevants unes jornades organitzades pel Fòrum sobre la "Desindustrialització a Catalunya: causes i propostes de futur", fetes el maig de 1984, amb un alt contingut analític, que pretenien aportar coneixement a un problema greu que afectava l'economia catalana i que com a economistes ens preocupava, i en particular a en Santacana i a mi, que des de les nostres posicions professionals havíem treballat sobre el sector industrial i el seu declivi a Catalunya. Josep M. Bricall va fer la ponència marc, junt amb l'equip del CEP i va comptar amb una bona part dels experts del moment en economia industrial. El Col·legi va editar un document que recollia els treballs presentats.

Recordo també vagament una experiència a cavall del Fòrum i de les relacions institucionals, en aquest cas internacionals, del Col·legi. Va ser les trobades d'economistes italians i espanyols que vam organitzar amb una associació d'economistes italians, de línia postkeynesiana i en temes d'economia industrial, que lligava bé amb els treballs esmentats més amunt i els que desenvolupava el Departament de Joan Trullén a la UAB. També recordo la presència del Departament d'Economia de la UPC, amb Pere Escorsa, Amadeu Petitbó i Maite Costa, de la UB i del CEP, algun economista de les espanyes que ja no recordo, en Santacana i jo. Vam celebrar les primeres trobades a Ancona, en un viatge molt agradable, i amb uns amfitrions molt obsequiosos que ens van permetre gaudir dels encants locals. Encara recordo *l'espumante* rosat i *l'insalatta* de marisc que vàrem prendre davant el



mediterrani, en un lloc magnífic, i l'èxit que va tenir en “*Santacena*” entre algunes senyores. La segona edició la vàrem celebrar a S'Agaró i Girona, on crec que els vam poder oferir atencions similars. De les sessions acadèmiques poc recordo, tan sols que van estar a l'alçada i que la relació amb els italians es va perllongar tot aquell mandat.

Ja durant el meu mandat, el novembre del 1989, vàrem celebrar unes Jornades de bastant impacte: Present i Futur de l'Economia Catalana, en el marc dels actes commemoratius del Mil·lenari de Catalunya que promovia la Generalitat. Les va inaugurar el conseller del ram, Macià Alavedra i les va cloure Josep M. Bricall, aleshores rector de la UB. Van ser cinc sessions sobre temes fonamentals de l'economia catalana, dels que ara ja no tinc rastres. També hi va col·laborar com espònsor Banca Catalana.

Una altra de les activitats en que el Col·legi va participar van ser les Jornades Econòmiques de S'Agaró, que organitzava Anna Balletbó, a aquesta localitat de la Costa Brava i a l'hotel del mateix nom, de la seva propietat. Em va convidar a la primera trobada, reduïda, en petit comitè, crec que una sessió de vespre amb sopar, on hi participaven el conseller d'Economia i Finances del moment, Ramon Trias Fargas, Fabià Estapé (impulsor dels encontres des dels primers dies des de la Facultat d'Econòmiques) i Joan Tapia, director de La Vanguardia, que també hi col·laborava. Hi va assistir també l'amiga Anna Birulés, anys després ministra de Ciència i Tecnologia i algun altre economista. El Col·legi va ajudar molt en l'organització de les següents convocatòries que van anar adquirint pes i participació, amb la presència regular del ministre d'Economia a la cloenda, i es van incorporar altres persones impulsores com Josep Lluís Bonet i institucions com la Cambra i la Caixa. Quan vaig deixar el Col·legi no sé si va continuar massa temps aquest partenariat amb el CEC, però les jornades de S'Agaró sí que es fan presents cada novembre de la mà hiperactiva de l'Anna Balletbó a través de la Fundació Internacional Olof Palme, i que té l'amabilitat de convocar-me a uns esmorzars preparatoris i a assistir a les sessions.

El Fòrum d'Economia va assolir els seus objectius de projectar el Col·legi, inserint-lo en el debat econòmic del país, més enllà de la seva funció corporativa. El meu pas pel Cercle d'Economia i la convicció de la importància d'aquest rol de les entitats intermèdies, van ajudar en aquest enfocament del Col·legi, propiciat pel degà Francesc Santacana, persona amb gran capacitat de promoció i projecció i convençuda també del paper de les institucions. La llàstima va ser que en el segon mandat el Fòrum d'Economia va perdre embranzida. Se'n va encarregar un altre membre de la Junta i penso que no hi creia massa, o no li feia el pes. El cas és que es va reduir bastant la seva activitat.

L'Aula d'Economia va ser un dels principals projectes del segon mandat de la Junta Santacana. En aquesta Junta era de nou vicesecretari, el que no vol dir gran cosa, i presidia les comissions d'Economia Industrial i Administració Pública, amb Amadeu Petitbó i Lluís Artal de vicepresidents, respectivament. A banda d'altres qüestions que sempre queien, em vaig encarregar de posar en marxa una nova Aula d'Economia. Per a la nostra Junta, el que en gran mesura feia útil al Col·legi eren els serveis i avantatges que podien obtenir els col·legiats. D'un Col·legi de defensa corporativa,

volíem passar, com he dit, a una entitat de serveis i a una institució que prestigiés la professió, gràcies al reconeixement i prestigi de la corporació que la representava.

La formació continuada era un element bàsic; tant per la seva contribució a la millora professional, com per incidir en el prestigi de la professió i del propi Col·legi. El Col·legi, lògicament, impartia cursos sobre temes d'actualització professional, en matèria fiscal, comptable, etc., però no havia estructurat una àrea de formació. L'Aula com a tal funcionava des d'un parell d'anys abans, gestionada pel secretari tècnic del Col·legi, en Lluís Santaló, que coordinava les Comissions de Treball i les activitats formatives de l'Aula. Calia, però, posar-la entre les prioritats del CEC.

Vàrem dotar l'Aula d'una mínima estructura. La directora va ser la Carlota Solé i es va incorporar un jove economista procedent del sector financer, Jesús Álvarez. En Santaló continuava en la seva tasca de coordinació de Comissions, fent aflorar les iniciatives o necessitats formatives. Vam crear progressivament un catàleg de cursos en funció de les necessitats d'una professió molt diversa, introduint cursos de gestió empresarial, finances, gestió d'entitats no lucratives, economia de la salut, etc., i també vàrem sistematitzar els cursos d'actualització professional. Vam establir un Consell Assessor amb les facultats d'Econòmiques i les entitats empresarials.

Recordo, per què potser va ser un dels primers de la nova època, un curs sobre Anàlisi econòmica de projectes d'inversió en el Sector Públic, que va impartir Leon Benelbas, subdirector en el Ministeri d'Economia i Hisenda (va ser aquell dia que em va explicar *l'affaire* encara secret entre el ministre Boyer i la Preysler?), amb notable èxit i que va introduir temes de més ampli abast i interès general en els esquemes formatius del Col·legi. Poc a poc, l'Aula va adquirir dimensió i es va convertir en una de les peces mestres del CEC. A la seva labor formativa i de prestigi s'hi afegia un tema econòmic. Correctament plantejada, l'Aula podia ser una font d'ingressos que ajudessin a equilibrar el pressupost del Col·legi i finançar altres activitats que consideràvem necessàries com el Fòrum, o la revista, complementant les quotes dels col·legiats, insuficients per a tanta activitat. Formacions de més llarga durada i amb diploma acreditat es van incorporar a l'Aula, com va ser el cas del Màster en Especialització Tributària o el Programa general de Comptabilitat que esdevindria el curs d'Auditoria de Comptes d'Accés al ROAC (Registro Oficial de Auditores de Cuentas).

Cap el març de 1989, si no recordo malament, s'havia de produir la renovació de la Junta. Jo no ho esperava, ni em plantejava ser degà, però en Francesc Santacana (i potser altres membres de la Junta com Jordi Camós i Miquel Rubirola), em van proposar de presentar-me com a degà. Era un repte, però no recordo haver dubtat massa. Em feia il·lusió i em creia capaç o, si més no, em veia capaç de provar-ho. De fet, la posició de "Degà" d'un Col·legi professional sembla destinada a professionals sènior, que arriben al deganat després d'una trajectòria i com a culminació professional. No era el meu cas amb 37 anys.

Potser els canvis que es van produir al país després de la dictadura, van fer que arribessin a llocs de responsabilitat persones molt joves, les més actives i visibles en el procés d'oposició i de transició a un regim democràtic. Això, que va ser evident en els governs central i locals, i després en els autonòmics, també es va traslladar a moltes

entitats com el Col·legi. Ha estat després que tot s'ha encarrerat en no deixar pas a gent més jove. Potser en els darrers temps es comença a corregir i es dona pas a cares noves. No sé si millors.

Vaig proposar una Junta bastant renovadora, encara que vaig ser conservador (o prudent) per mantenir per a les àrees més professionals als que venien assumint aquests temes des de l'anterior Junta, com Valentí Pich i Josep M. Coma en temes fiscals (jo els deia Pixie i Dixie, ja que ho feien tot junts), i Paco de Quinto en l'àrea d'auditoria. Crec que dels setze membres, tan sols cinc, contant-me a mi, repetien.

Un cop convocades les eleccions i transcorreguts els períodes previstos sense que es presentés cap altra candidatura, vàrem prendre possessió crec que el mes de maig. De fet no hi havia hagut candidatura opositora des de les primeres eleccions de la Junta Santacana, el 1983, quan es va presentar una candidatura "professional", es a dir amb perfil corporatiu en oposició a la nostra, més generalista i oberta, i amb un toc esquerranós. En l'altra candidatura, que encapçalava Jordi Piella, s'enfrontava amb mi pel càrrec de comptador-bibliotecari en Joan Ignasi Puigdollers, convergent de pro, que després va ser conseller de Pujol. Van fer córrer alguna *fake new*, com diríem ara, com que jo era comunista i, per tant, la nostra era una candidatura sospitosa. Van perdre de bastant. Molts anys més tard m'he retrobat amb en Joan Ignasi en algun tema de la Generalitat i com a company de Sindicatura i hem tingut molt bona relació.

La Junta que jo presidia estava integrada per Ignasi Camí, vice degà; Valentí Pich, secretari; Amadeu Petitbó, vice secretari; Joan Sánchez Solsona, tresorer; Roser Esteve, interventora; Esteve Gibert, a Girona; Isidre Sentís, a Lleida; Joan Josep Marca, a Tarragona. I com a vocals: Josep M. Coma, Carlota Solé, Artur Saurí, Francisco de Quinto, Jesús Betrián, Guillem Rovira i Josep M. Raventós. Poc paritària, com es pot apreciar. D'aquests, Valenti Pich va ser el meu successor sis anys més tard com a Degà, i el malguanyat Artur Saurí ho seria més endavant.

Les primeres passes de la Junta van ser per organitzar-la i repartir responsabilitats als nous vocals i de reprendre el nivell d'activitat del Col·legi, que s'havia esllanguit una mica al final del mandat d'en Francesc Santacana . Vàrem reorganitzar les Comissions en tres Àrees: la d'Economia general, la d'Exercici Lliure i la Interdisciplinària<sup>50</sup>. Cada Comissió era presidida per un membre de la Junta i comptava amb el suport d'un o dos vicepresidents. Excepte la d'Economia de la Salut que en tenia vuit !.

Vàrem pitjar fort l'accelerador, però ens vam endur una desagradable sorpresa.

A finals de l'any 1990, la previsió de tancament que ens va proporcionar el gerent, en Josep Lluís López, donava un dèficit molt considerable, crec recordar que d'uns 17 milions de pessetes, sobre un pressupost de poc més de 130 milions. Òbviament no era suportable i exigia actuar a fons. Vàrem crear un equip reduït de la Junta per

---

<sup>50</sup> Comissions d'Economia General: Economia Internacional i CEE (Rovira); Economia Territorial i Urbana (Esteve); Sector Públic (Rovira); Economia Industrial (Petitbó) i Fórum d'Economia (Petitbó i després Ros Hombravella). Àrea d'Exercici Lliure: Assessors Fiscals (Coma i Pich); Auditoria (de Quinto); Gestió Empresarial (Raventós); Organització i Informàtica (Sánchez ) i Economia Financera (Saurí). Àrea Interdisciplinària: Ensenyament (Solé) i Economia de la Salut (Esteve)

atacar el problema, crec que hi eren l'Ignasi Camí, Valentí Pich, potser en Jesús Betrian i algú més que ara no recordo. Jo estava francament preocupat amb la sorpresa: un desviament que no s'havia advertit al llarg de l'any, que deuria arrossegar unes tendències anteriors, i que suposava una falta de control, d'ingressos però sobretot de les despeses, en particular en algunes àrees com la comissió de la Salut, o la revista, que havien excedit clarament les possibilitats del Col·legi. Vàrem fer un pla de contingència, reduint dràsticament les despeses. Vam canviar el gerent, que uns anys abans havia substituït a l'anterior secretari general i una de les ànimes del Col·legi, en Joan Sardà, precisament per professionalitzar la gestió d'una organització progressivament complexa. No va ser fins el tancament de 1992 que es va aconseguir eixugar tot el dèficit generat entre 1989 i 1990.

En Josep Lluís, un correcte professional, no va advertir els problemes. El Col·legi té unes dinàmiques que no s'assemblen a les d'empreses "normals". Em sembla que al gerent el superaven. Amb ell va marxar la Rosa Caballero, que tenia un contracte extern amb el Col·legi per a l'organització d'actes. Una bona professional que va deixar el Col·legi quan varem acomiadar el gerent ja que ambdós havien establert una relació més enllà de la professional.

Però calia actuar no només des del costat de la despesa. Un Col·legi sense activitat destacable era de poc interès. Calia doncs abordar l'increment d'ingressos atraient nous col·legiats i cercant noves fonts de finançament.

Va coincidir que, comentant el tema amb Pep Roig, gerent de la UB on tots dos treballàvem, em va dir que la seva dona, la Rosa Cava, acabava de deixar el treball a Aigües de Barcelona i cercava feina. La vaig entrevistar, no recordo si hi havia altres candidats, la va veure també algun altre membre de la Junta, però els seus plantejaments i actitud em van convèncer. Va ser un gran encert. Va assumir la responsabilitat, va fitxar una comptable, Luz Poves, per controlar i endreçar els comptes i va proposar un pla d'increment dels ingressos fonamentat en la incorporació de nous col·legiats i en l'esponsorització externa.

Calia fer més atractiu el Col·legi per captar nous associats, sobretot joves. Calia un canvi d'imatge que donés la volta a una imatge antiquada i molt corporativa, amb escuts i dissenys molt carrinclons, i que acompanyés adequadament les campanyes de promoció de nous membres. També es va canviar de dalt a baix la comunicació amb els col·legiats (encara no hi havia internet) i es va dissenyar un nou "Informatiu" molt més àgil i atractiu.

La nova imatge i el disseny dels nous productes la vàrem encarregar a Dario Grossi, a qui jo coneixia del Departament d'Indústria com he explicat anteriorment. L'elecció també va ser del tot encertada. Els seus dissenys encara perduren, amb les normals adaptacions, després de 27 anys, i decoren la façana del nou edifici de la Plaça Gala Plàcidia.

Semblava difícil, però vàrem aconseguir també uns quants milions d'esponsorització. El CEC tenia coses que oferir; un col·lectiu d'alguns milers d'associats, professionals; actes amb repercussió pública; publicacions de qualitat amb tiratges de milers, etc. Es

tractava de posar tot això en valor i aconseguir entitats interessades en associar-se al Col·legi, ja fos en forma de finançament d'actes, com anunciants en les nostres revistes, com a espònsors generals, o com a prestadors de serveis al Col·legi i al seu col·lectiu, amb la contrapartida d'ingressos per al Col·legi.

En un any, el 1991, vàrem donar la volta a la situació i al cap de quatre anys, quan va acabar el nostre segon mandat, el Col·legi presentava un superàvit recurrent amb un fons de reserva considerable de 46 milions de pessetes, havent incrementat sensiblement l'activitat col·legial.

El canvi de la gerència i de l'assessora externa, les activitats de la qual es van assumir internament, i les necessàries explicacions que es van haver de donar en les respectives assemblees en relació al dèficit, van provocar tensions amb Francesc Santacana i que creaven una situació incòmoda a la UB, on ambdós formàvem part de l'equip Bricall com ja he explicat. Jo li havia comentat el problema al rector i crec que ell va saber contemporitzar prou bé. La relació amb en Francesc, una mica tensa en aquells primers temps d'ajust i canvi, es va normalitzar després i vàrem poder col·laborar estretament en diverses iniciatives i ser bons amics fins a la seva dissortada mort. Entre d'altres, en els primers dissenys de la formació continuada de la UB, quan vàrem fer un viatge de prospecció per França, on tenien esquemes molt desenvolupats; o en el Pla Estratègic de Barcelona; o en la Junta de Govern de l'ICF.

La Revista Econòmica de Catalunya (REC) es va concebre en l'època Santacana i va assumir la direcció, fins avui, Martí Parellada. No hi ha hagut un altre director. Es volia una publicació de prestigi, amb articles de qualitat, no una publicació corporativa. Quan escric això, a principis de 2018, es publica el número 75 de la revista, després de complir el 30 aniversari. És un rar exemple de longevitat en el nostre país per a una publicació econòmica no sostinguda amb diners públics o de la banca.

Al principi de la meua Junta, va constituir, però, un problema no fàcil que va crear tensions amb l'equip de la REC: Martí Parellada i Joan Trullén. Estava (i està) molt ben concebuda acadèmicament i en quant a disseny, però era una font considerable de dèficit, en un moment en que el Col·legi afrontava una situació econòmica difícil. Calia redreçar la situació o no seria sostenible. Calia fer-ho sense perdre les seves característiques essencials. El plantejament restrictiu va ser mal rebut per l'equip de la revista, fins el punt que vaig acordar amb en Martí la seva renúncia. Havia parlat del tema amb en Miquel Rubirola, que acceptava fer-se'n càrrec; però al final Martí Parellada s'ho va repensar, vaig tirar enrere el canvi i vàrem acordar de bon grat les noves condicions.

Vàrem contenir el dèficit de la revista, implantant austeritat i millorant la gestió d'aspectes de funcionament, com la distribució, la periodicitat i potser algun tema menor com el gramatge de paper; però sobretot es van aconseguir noves esponsoritzacions, que es traduïen en anuncis en les seves pàgines. Recordo una discussió aferrissada per aquest tema. Els directius de la revista volien que tota la publicitat s'acumulés al principi i al final de la revista, per no interrompre la continuïtat dels dossiers d'articles. Però això òbviament treia visibilitat a la publicitat i no era fàcil de vendre als anunciants. No recordo com va acabar, suposo que amb alguna solució

intermèdia. La Rosa Cava, a més, va tenir una idea brillant: convertir cada portada en una obra d'art, encarregant-la a artistes de prestigi que deixaven després l'obra al Col·legi i se'n feien litografies numerades que s'utilitzaven com un detall per a conferenciants i col·laboradors.

La REC va reduir el seu dèficit, es va poder sostenir i fins ara... Recentment, assistint al Consell de Redacció em vaig assabentar que els seus articles nodreixen la revista del Consejo General de Economistas de España, que ha deixat d'editar la que feia, molt semblant a la nostra i en Martí Parellada n'és també el director. És un mínim exemple de com des de Catalunya es pot influir a l'Estat,...fent les coses ben fetes.

El repte del meu mandat, i més a la vista de la situació, era consolidar els projectes iniciats en l'època Santacana i la idea de col·legi professional que havíem promogut en aquells anys. Es tractava de consolidar un col·legi que proporcionés serveis interessants pels associats, que promogués l'intercanvi i la millora professional a través, sobretot, de les comissions de treball, que calia mantenir actives, i que es projectés en la societat i fos present en el debat econòmic del país. En total m'hi vaig estar sis anys, en dos mandats. Per cert que en el segon vàrem haver de fer eleccions, perquè un col·legiat, amb alguns avals, es va presentar al càrrec de vocal en el lloc a que es presentava la Carlota Solé, i van haver-ho de dirimir amb unes eleccions a un sol lloc, que va guanyar la Carlota, però que van suposar un considerable garbuix de convocatòria, paperetes i despesa.

En la Junta del meu segon mandat hi eren: Valentí Pich, com a vicedegà; Jesús Betrián, secretari; Guillem Rovira, vice-secretari; Joan Sánchez, tresorer; Jordi Conejos, interventor; Joan Lluís Mallol a Tarragona, Joan Pere Enciso a Lleida, Xavier Ollé a Girona, i com a vocals: Josep M. Raventós, Jacint Ros-Hombravella, Artur Saurí, Roser Esteve, Carlota Solé, Agustín Checa i Raimon Casanellas. Tampoc es caracteritza per la paritat. A més dels que he esmentat abans, en Jordi Conejos, membre d'aquesta segona Junta, també va esdevenir degà.

Quant a serveis, es va seguir potenciant l'Aula d'Economia, com a eina de formació i actualització professional, en la mateixa línia que s'havia iniciat en la Junta anterior. Se'n va fer càrrec, en aquesta segona etapa, Jordi Conejos, que amb l'ajuda de Jesús Álvarez i del secretari tècnic Lluís Santaló va continuar creixent i ampliant l'oferta de cursos. Però calia incorporar nous serveis, útils pels col·legiats i atractius per aconseguir nous associats. Així, es va estructurar una borsa de treball bastant activa, es van crear serveis d'assessorament jurídic i lingüístic i un Gabinet Tècnic d'Auditoria i es va ampliar l'oferta d'activitats creant un Fòrum Cultural que va realitzar activitats interessants, més enllà del dia a dia de l'economista. Després en parlaré una mica.

Vàrem pensar d'incorporar a l'oferta del Col·legi algunes facilitats financeres. La primera idea va ser la d'oferir un Pla de Pensions corporatiu per als membres del CEC. En Josep M. Raventós va ser l'encarregat de posar-ho en marxa. Es va convocar un concurs en el que varen participar diverses entitats financeres. Finalment va guanyar l'oferta del Banc de Sabadell. A més del Pla de pensions, es van posar a l'abast dels col·legiats un conjunt de productes financers "Economistes Serveis Financers", i el Banc de Sabadell es va convertir en un bon espònsor i col·laborador del Col·legi fins el

dia d'avui. Conservo un "Informatiu" del Col·legi de maig de 1993 que dona compte de la signatura del conveni amb el Sabadell, entre Josep Oliu i jo mateix. Deuríem ser bastant diplomàtics perquè, a banda de les esponsoritzacions puntuals, comptàvem amb sis entitats col·laboradores permanents: el Departament d'Economia i Finances de la Generalitat, l'Ajuntament de Barcelona, l'esmentat Banc de Sabadell, que tenia els serveis financers i, a més, Banca Catalana, Caixa de Catalunya i La Caixa.

Era important mantenir i potenciar l'activitat de les Comissions de Treball, tot i controlant les seves despeses per evitar ensurts. Es van crear de noves, com la de Medi Ambient, el Club de Conjuntura, la d'Entitats sense finalitat de lucre, la d'Economia dels Serveis o la de Marketing. La d'Informàtica va posar en marxa una fira anual d'informàtica i software per a professionals. La comissió d'Economia de la Salut va continuar molt activa, però sotmesa a un control (i autocontrol) més estricte de les despeses (no s'interpreti malament, sempre eren despeses d'activitats). I, tema important, es va constituir Economistes Auditors de Catalunya- Secció del REA a Catalunya, després d'unes eleccions ad hoc amb un comitè de direcció i quatre àrees de treball.<sup>51</sup>

En les assemblees preceptives de col·legiats, sobretot les primeres de 1990 i 91, no les teníem totes. Havíem de presentar uns números poc encoratjadors i l'acció desenvolupada tenia més de contenció i reforma, que bones notícies o nous projectes. A més, les restriccions imposades i un rum-rum de malestar podien quallar en algun tipus de retret o moció que algú intentava moure. Finalment no es va produir, potser perquè els que ho promovien estaven en l'origen dels problemes. En anys successius, es van poder veure els avenços i la tasca realitzada amb un creixement del Col·legi en tots els aspectes, amb l'economia més que sanejada. En l'època Santacana el CEC va passar de 2.900 a 4.400 col·legiats i entre 1989 i 1994, al final del nostre mandat, a 5.190. Ja eren xifres respectables que donaven al CEC una considerable potència.

De les activitats del Fòrum d'Economia en la meva Junta ja poc puc dir. Era una de les meves activitats predilectes. En el segon mandat es va complementar el Fòrum d'Economia amb els temes empresarials convertint-se en el Fòrum d'Economia i d'Empresaris. Va adquirir prestigi i hi va passar molt personatge il·lustre (malgrat que la seu del Col·legi i la seva sala d'actes desmereixia una mica, no com la d'ara, gran assoliment dels actuals directius): de l'Administració, de la Universitat, del món empresarial, sindical, polític, etc. El paper de Ros Hombravella va ser cabdal quan es va encarregar del Fòrum en el segon mandat de la meva Junta.

En algun "Informatiu" que tinc a mà i regirant fotos, puc comptar a: Luís Ángel Rojo, Pedro Martínez Méndez, Guillermo de la Dehesa, Xavier Vives, Joan Maria Esteban, Eneko Landáburu, José Viñals, Ernest Lluch, Miguel Ángel Fernández Ordóñez, Cristobal Montoro, Josep Lluís López Bulla (CCOO), Josep M.Álvarez (UGT); Joaquim Muns, Josep M. Bricall, Fabià Estapé, Alfred Pastor, Joan Tugores, Josep Oliver, Josep Jané Solà, Joan Hortalà, Josep Antoni Garcia Duran, Carles Gasòliba, Antoni Serra Ramoneda, Pedro Nueno, Albert Vilalta, Joan Laporte, Macià Alavedra i tants d'altres. A més, les sessions tècniques que organitzaven les Comissions, també

---

<sup>51</sup> Presidit per Fèlix Pedrosa i amb Jesús Betrián, Emilio Álvarez, Agustín Checa entre d'altres membres.

convidaven a experts o persones de l'Administració de les respectives matèries, com delegats d'Hisenda o el president del ROAC, Ricardo Bolufer, que va passar unes quantes vegades pel Col·legi. També organitzàvem les corresponents compareixences dels candidats a les eleccions, en aquest cas les autonòmiques del 92, amb Raimon Obiols, Josep M. Culler, Àngel Colom, Rafael Ribó i Alejo Vidal Quadras.

Una de les iniciatives de les que tinc un bon record és la creació de les tertúlies culturals que es celebraven un cop al mes. Ja en època Santacana havíem introduït activitats culturals en la programació del Col·legi, per donar-li una mica més d'atractiu a la nostra "ciència lúgubre", com uns concerts que es feien a la sala d'actes de tant en tant. Però les tertúlies culturals periòdiques van establir aquesta nova línia d'activitat amb gran èxit. Sens dubte, la tertúlia més reeixida en tots els aspectes va ser la de José Luís Sampedro, l'economista i escriptor, que ens va parlar de "Cómo escribir su propia novela", amb una sala d'actes atapeïda en una xerrada memorable. També recordo les de Rafael Argullol, Victòria Camps, Perico Pastor, o la de Rolf Tarrach, físic teòric, company a la UB i gran divulgador, sobre la "Història de l'Univers".

Demano excuses per les persones que em deixo, segurament més de les que he estat capaç d'enumerar.

Explicaré una anècdota del Fòrum que va quedar pràcticament amagada i que molt poques persones coneixen. El convidat era Josep Borrell, secretari d'Estat d'Hisenda. Quan portava una estona parlant, una secretària em va fer arribar un paper a la tribuna on érem ell i jo que deia: "tenim una amenaça de bomba". Em vaig quedar garratibat sense saber ben bé què fer. Per sort, a la conferència hi assistia Lluís Armet, a primera fila, aleshores primer tinent d'alcalde de Barcelona. Li vaig passar el paperet. El llegeix, posa cara de circumstàncies, s'ho pensa i em diu amb el gest: espera. Surt de la sala i al cap d'uns minuts, que se'm van fer molt llargs, torna, em passa un paper que diu: "continua amb l'acte; segons la guàrdia urbana segurament és una falsa amenaça, però quan acabi sortim ràpid". Vaig deixar acabar a en Borrell, suposo que sense escoltar res del que deia, i just quan va acabar vaig acomiadar la sessió sense el preceptiu col·loqui. L'agafo del braç i me l'emporto cap al meu despatx a recollir les coses per marxar tot seguit, tot explicant-li el que havia passat. Crec que va reaccionar dient alguna cosa com: bé, doncs millor que sortim. En efecte, l'Armet havia trucat a la guàrdia urbana, i s'havien posat en contacte amb ell especialistes antiterroristes que van acudir al Col·legi ràpidament, i discretament, doncs no em vaig adonar, van fer una revisió a la sala. Es veu que pel literal de l'amenaça, quan no es diu el temps que queda i altres detalls, el més "probable" és que es tracti d'una falsa alarma, sobretot si no apareixen elements sospitosos.

Amb Borrell com a secretari d'Estat d'Hisenda, Àngel Lasheras, de l'Institut d'Estudis Fiscals i amb l'equip de la Delegació d'Hisenda vam organitzar una jornada al Parador d'Aiguablava ( propietat del Patrimonio del Estado), de tot un dia, on es va repassar en profunditat amb els fiscalistes i membres de Junta del Col·legi tota l'actualitat fiscal. Era un luxe poder tenir a disposició del Col·legi la plana major del Ministeri. Amb Borrell vam establir una bona relació i, nova casualitat de la vida, en Pol, el meu fill, va ser anys després assistent seu al Parlament Europeu.



Va ser també destacat, per raons òbvies, el sopar col·loqui que vàrem celebrar el març de 1994 amb José M. Aznar, president del Partit Popular i cap de l'oposició. Va ser a instàncies de l'Emilio Álvarez, membre actiu de l'àrea d'auditoria i que feia mèrits dins el PP de Catalunya. M'hi vaig resistir una mica, ho vàrem considerar a la Junta i finalment el format va ser de sopar-col·loqui amb assistència àmplia però per invitació. He de dir que va ser un acte d'èxit i positiu pel Col·legi i d'interès obvi atès el personatge; però menys pel que va explicar. Em va semblar que tenia un coneixement dels temes superficial, i amb no massa bagatge. La conversa a la taula presidencial tampoc va ser molt fàcil, entre que jo no soc massa bon conversador i que ell potser tampoc ho era, la conversa no fluïa fàcilment. En fi, de tota manera va ser un acte que accentuava el prestigi i capacitat de convocatòria del Col·legi. Ah, recordo un detall que potser humanitzava el personatge: portava una camisa amb els punys bastant gastats. Per cert que a l'entrada del Círculo Ecuéstre, on fèiem el sopar, s'hi van aplegar un conjunt de personatges amb pinta d'empresaris per saludar-lo, dels que no es veuen pel carrer habitualment ni tampoc al Col·legi o al Cercle: gomina al pentinat, camisa bicolor amb el coll blanc, corbata llampant, vestit creuat...

Un acte que també va ser molt positiu per al Col·legi va ser el sopar que vàrem celebrar també al Círculo Ecuéstre (hi teníem una mena de conveni), per inaugurar el curs 1994-95 que va presidir el president Jordi Pujol. Amb ell era més fàcil tenir conversa, o més ben dit, escoltar-lo, ja que parlava bastant. Però ens va fer l'honor, encara que el Col·legi es comptava entre els poc afins al règim. Un element molt positiu del sopar va ser el tracte deferencial cap els ex degans (se'ls va entregar una placa de mans del president). Algun d'ells, quan ens trobem encara ho recorda amb agraïment. Haig de dir que amb posterioritat potser el Col·legi no sempre ha estat tant atent amb els seus ex degans.

Seguint la tradició de distingir a persones amb especial rellevància o aportació a l'economia del país, la Junta va nomenar Andreu Mas Colell col·legiat de mèrit i a Ramon Trias Fargas col·legiat d'honor a títol pòstum, l'endemà de la seva mort el 23 d'octubre del 1989.

Vaig acabar el mandat el març de 1995 i tinc un molt grat record del sopar que em van organitzar la Junta i l'equip del Col·legi. Hi van assistir molts economistes amics i amigues, no puc esmentar-los a tots; serveixi de remembrança la presència d'Ernest Lluch i les carinyoses i exagerades paraules de la Rosa Cava i les de Miquel Rubirola. Em va substituir Valentí Pich, el vicedegà, que, malgrat venir del sector professional, va mantenir l'equilibri necessari entre les diferents sensibilitats i va continuar amb el creixement del Col·legi.

## El Consejo

Durant tres dels anys que vaig ser degà i uns anys després de deixar-ho, entre 1993 i 1998, vaig ser també membre del Consejo General de Economistas de España, en concret vice-president primer.

Així com el Col·legi d'Economistes de Catalunya havia fet una evolució cap una major modernització, amb la progressiva liberalització dels elements corporativistes que encara impregnaven moltes institucions, cal dir que molts col·legis espanyols conservaven els tocs corporatius ben presents (visibles en la seva imatge corporativa i en les seves activitats). El Consejo també. Des del punt de vista de competències i funcions, poca influència tenia sobre el nostre Col·legi. Però estava regulat per llei, i agrupava i representava tots el col·legis espanyols. En el cas de col·legis petits, feia una certa feina de complement o de suplència, i això obligava a repetir algunes activitats que els col·legis grans i desenvolupats com el nostre ja desplegaven. El cas típic era la revista. El Consejo en feia una, molt semblant a la nostra, que dirigia, durant el temps que jo vaig ser-hi, José Luís Garcia Delgado. Per a nosaltres era redundant, i molt cara, però per a altres col·legis era una peça de prestigi que d'altra manera no podrien aconseguir. Recordo discussions aferrissades pel tema, sobretot amb el degà de Madrid, Gerardo Ortega. Es clar que amb ell es discutia de quasi tot. La seva tasca d'oposició era permanent, a tot (el que no feia ell). Havia sigut president del Consejo en l'anterior mandat i encara s'hi sentia. Acostumava a amenaçar amb diverses actuacions. Calia anar-li per darrera, parlar i raonar i, normalment, no complia les amenaces.

No tinc massa record de les reunions del Consejo. Em queden flaixos i algunes anècdotes. De fet, les reunions eren molt de tràmit: pressupostos, quotes de col·legis, la revista, el Congrés biennal, relacions amb els col·legis de la geografia hispana i, de tant en tant, informe sobre algun projecte de Llei o Decret, o preparació de la normativa que ens regulava a nosaltres. Sense oblidar l'auditoria, el REA, l'ICAC, ni tampoc el REAF<sup>52</sup>.

Vaig tenir dos presidents: Gonzalo Ortiz Amor, gallec, degà de La Corunya i Fernando González Moya y Rodríguez de Mondelo, sevillà i degà del col·legi fins el 1993, any en que va esdevenir president del Consejo. Poso els dos (o quatre) cognoms, ja que aquí no hi estem massa acostumats a tanta riquesa genealògica. El secretari general tot el temps va ser Jesús Motilla, i Cristina la secretària de tota la vida.

Dues personalitats diferents. El primer, més maniobrer, sempre amb problemes amb l'inefable Gerardo Ortega. Sense ser conflictiu, generava més dissens entre els diferents col·legis i membres del Consejo. El segon, home més de consens, obert a les diferents sensibilitats, més franc. Va durar bastant en el càrrec, fins que va ser substituït el 2008 per Valentí Pich, el meu antic vicedegà i després degà, que encara hi continua.

---

<sup>52</sup> Registro de Economistas Auditores, Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Registro de Economistas Asesores Fiscales.

Tinc bons records en general dels dos. Més d'en Fernando. Vàrem col·laborar més temps i era més fàcil. El tracte amb els membres del Consejo va ser sempre molt correcte i positiu. Aquí circula la llegenda de que els catalans som rebuts amb recel a la resta d'Espanya. La meva experiència professional i en concret en el Consejo, és justament la contrària. L'opinió de Catalunya, no tan sols era escoltada, sinó que era sempre reclamada i influïa en les decisions finals com la que més; si tenia sentit òbviament. Crec que moltes vegades ens adorna un cert complex d'inferioritat que ens fa situar-nos al marge. Tots els representants (majoritàriament degans) de col·legis reconeixien la importància del de Catalunya. Igual que en reunions d'àmbit estatal o europeu en que he pogut participar, es reconeixia i tenia en compte sempre el pes de Catalunya si es sabia argumentar i defensar. N'he parlat una mica en els temes regionals europeus; però passava igual en temes de finançament, en temes industrials o energètics, o en els temes universitaris en els que he participat.

Hi ha un detall que sempre m'ha sorprès i moltes vegades, incomodat. Tothom, a la reunió del Consejo, però seria extensible a altres reunions periòdiques d'òrgans o comissions, sabia el meu nom i em saludava: "que tal Andreu", mentre que jo difícilment retenia el nom d'alguns dels reunits, tot i que ens veiem mensualment. He comprovat que el mateix els passa a molts catalans que assistim a reunions interregionals (amb perdó). No sé si és un tema de caràcter, d'educació, o de què. Però en soc conscient i m'incomoda sense que l'hagi corregit.

Les reunions també tenien la seva part lúdica. El Consejo tenia un conveni amb l'hotel Wellington, del carrer Serrano, famós, entre altres coses per què allà s'allotgen els toreros quan hi ha *corrida* a la capital. Un cinc estrelles clàssic, clàssic, al que no hi aniria si tries jo; però en aquestes circumstàncies resultava curiós. No faltaven els sopars, si calia arribar el dia abans, o els dinars de després de les reunions en algun restaurant acreditat del barri de Salamanca. Sort que es feien sols un cop al mes...

Encara que no era de massa celebracions, si que recordo l'assistència als congressos de La Coruña i de Las Palmas de Gran Canaria i, d'aquest últim, la nedada a la badia davant l'hotel, com la que vaig fer en una altra ocasió al Sardinero, quan vaig anar a Santander per donar una conferència sobre temes de política regional europea a la Universitat Menéndez Pelayo. El fet que no recordi massa més dels congressos diu poc de la meva memòria... o dels congressos.

Ja més seriosament, la meva experiència és que a aquests òrgans de tipus secundari, com el Consejo, que agrupen òrgans territorials, en aquest cas els col·legis autonòmics o provincials, els costa trobar la raó de ser més enllà de la representació davant l'Estat, per a la tramitació de normes que els afectin o la pròpia llei de col·legis. La feina supletòria capaç de proporcionar serveis o empara (per exemple jurídica o normativa) a col·legis petits, requereix d'un cert lideratge i capacitat de gestió, per dissenyar serveis o projectes que, beneficiant els més endarrerits, no trepitgi, sinó que posi en valor, el que ja fan i saben fer altres col·legis més evolucionats. En aquest aspecte, contràriament al que es pensa habitualment, érem més col·laboradors el Col·legi de Catalunya que el de Madrid.

Al cap d'uns anys de deixar la vicepresidència. Em va convocar de nou el president González Moya a Madrid. Es celebrava algun aniversari de la fundació del Consejo, i vaig tenir l'ocasió de saludar i parlar breument amb els prínceps, Felipe i Leticia. Em vaig quedar amb la impressió que, dins la cordialitat, Leticia corregia un pèl massa el seu marit. Vaig rebre la placa del Consejo, per la dedicació d'aquells anys que, he de reconèixer que recordo molt agradablement, encara que hagi pogut semblar crític.

## 14. LA SINDICATURA DE COMPTES. FINAL DE TRAJECTE

Arribem al final. La meva darrera feina abans de la jubilació. Vaig començar a relatar aquests records a finals de 2016, quan em quedaven uns quatre mesos de mandat com a Síndic per acomplir els sis que dura el nomenament.

Ha passat tot molt ràpid, també els anys a la Sindicatura. Recordo com si fos ahir el dia que vàrem prendre possessió al Parlament. Sembla que hagin passat set mesos i no set anys.

A finals de 2010 es va formar un nou Govern a la Generalitat, presidit per Artur Mas i com a conseller d'Economia va ser nomenat Andreu Mas Colell. Amb ell havíem tingut una certa relació, a través del Col·legi d'Economistes i, més recentment, a través de la Barcelona Graduate School of Economics, de la que ell era president i jo formava part del Patronat, en representació de la Conselleria d'Economia. Recordo que el conseller Castells li va fer una mica la punyeta a l'hora de tramitar alguns requisits de la nova escola de postgrau i doctorat, basada en la UPF, però amb una àmplia vinculació internacional. En Castells es feia una mica l'ofès per què en Mas Colell no li havia plantejat una certa preeminència de la Conselleria i, en canvi, havia donat un paper rellevant al comissari de la UE Joaquín Almunia. A mi em tocava parlar amb l'altre Andreu i posar excuses. Suposo que vaig fer, com en altres ocasions, una mica de feina per contrarestar els impediments, però sempre em va fer la sensació que es tractava més de fer una mica la punyeta entre col·legues que de posar pegues serioses. Finalment tot es va arranjar i, com he dit, m'hi vaig incorporar com a patró.

En algun dels despatxos que vaig tenir amb el nou conseller també va sortir una altra coincidència que jo pensava que ell no recordaria, però per la meva sorpresa sí que tenia present. L'estiu de 1981, vàrem viatjar als USA amb la Mercè, a New York, Philadelphia i Califòrnia. A Califòrnia ens trobàvem amb l'Anna Birulés i en Carles Martí, que estaven fent el doctorat en Economia a la Universitat de Califòrnia Berkeley (UCB), primer per passar uns dies allí i visitar Sant Francisco, i després per emprendre un viatge meravellós per Califòrnia, Oregon, Washington, per acabar al Canadà, a la Colúmbia Britànica, visitant Vancouver i una petita illa anomenada Galiano. Doncs bé, mentre ens estàvem a Berkeley, un professor de la UCB, que es deia Andreu Mas Colell s'acomiadava per anar-se'n, crec, a Harvard. Va fer una festa a la qual vàrem assistir la Mercè i jo acompanyant els nostres amfitrions i on vàrem conèixer l'Andreu i la seva dona. Suposo que vàrem presentar-nos i xerrar una petita estona i trenta anys més tard ho recordava tant com jo, quan li ho vaig comentar, cosa que és d'agrair.

Al cap de poc de prendre possessió, el nou conseller em va convidar a dinar al menjador de l'última planta de la Conselleria. Amb molta amabilitat em va dir que em cessaria com a Secretari d'Economia i que estava buscant un substitut, que tingués una mica de paciència, i em va demanar que si restava al Departament, quina posició volia ocupar, de les d'estructura. Hi havia una plaça de nivell 28 a la Direcció general de Política Econòmica i li vaig demanar. Representava una certa continuïtat amb les feines que havia desenvolupat en el meu primer pas pel Departament, els anys 80, i tocava temes prou interessants per no morir-me d'avorriment en els anys que em quedaven en actiu.

El fet, però, és que la substitució es feia esperar, i jo seguia en funcions de secretari d'Economia, en una posició de la que volia fugir corrent, ja que l'estrès suportat els últims temps havien esgotat les meves capacitats. Quedava algun tema complex pendent, com un finançament d'Spainair i no tenia cap ganes d'encaixar-ho de nou. Recordo que em vaig quedar sense esma fins i tot d'anar al dinar familiar tradicional de primer d'any. Finalment el conseller va trobar una persona idònia pel càrrec, l'Albert Carreras, professor d'Història de l'Economia a la UPF. Aquest també es va comportar amb mi amb la mateixa amabilitat que el conseller i, finalment, em vaig poder deslligar de la responsabilitat. Em vaig incorporar immediatament a la nova plaça, en el mateix edifici i, de fet, en la mateixa planta que havia habitat cada dia durant els darrers anys.

Al cap d'un parell de mesos, però, en David Fuentes, antic cap de gabinet del conseller Castells i aleshores integrat com a assessor en el Grup Parlamentari Socialista, em va dir que havien de proposar un Síndic de Comptes i que havien pensat en mi. Vaig quedar sorprès i un tant dubitatiu ja que ni la comptabilitat ni l'auditoria es trobaven entre les meves predileccions ni habilitats.

M'ha passat almenys dues vegades, de blasmar d'un tema per després haver-me d'ocupar. Un, quan vaig sortir d'alumne de batxillerat de La Salle, jurant no acostar-m'hi més, i vaig acabar de director general de la URL, amb La Salle com un dels centres integrats. Per altra banda, l'auditoria i els auditors eren la meva bèstia negra al Col·legi d'Economistes, ja que reclamaven una atenció constant i una mica invasiva. Quan vaig deixar el Col·legi em vaig prometre, de bon rotllo, però, no veure'ls més als auditors. I he acabat envoltat d'auditors a la Sindicatura.

Tenia alguns dubtes, respecte la feina i les meves capacitats, encara que semblava una sortida molt honorable a la meva trajectòria professional que em situava, a més, a l'entrada de la jubilació, que és des d'on escric ara aquests records professionals. Vaig fer el que sembla prudent quan dubtes: assessorar-me, i vaig demanar opinió a dues persones involucrades en aquests temes: Lluís Armet, consejero del Tribunal de Cuentas i Jacint Ros Hombravella, ex síndic de Comptes. Ambdós en van aconsellar que ho agafés, amb més vehemència en Cinto Ros, que semblava que s'ho havia passat molt bé fent de síndic. També vaig tenir ocasió de comentar-ho amb en Josep M. Carreras, també ex síndic, que va abundar en l'opinió.

Així doncs, vaig dir que si, i el grup dels socialistes em va proposar com a nou síndic. Per a ser nomenat calia passar la formalitat d'un *hearing* o compareixença davant el Parlament (crec que davant la Comissió Primera), per a que ses senyories avaluessin la idoneïtat dels candidats.

Entràvem quatre nous síndics, dos dones i dos homes i, si érem considerats idonis pel càrrec, després del *hearing*, el Parlament havia d'aprovar cada candidatura per una majoria qualificada de tres cinquenes parts. Recordi el lector que el nou estil a casa nostra és que per a derogar l'Estatut i passar-se la Constitució per l'arc del triomf, com diuen els castissos, només cal el vot de la majoria dels diputats..

Vàrem fer la compareixença. Jo m'ho havia preparat seriosament. Tenia unes quantes pàgines escrites, les justes per explicar la meva trajectòria i el que podia aportar a una institució (o com diuen ara, estructura d'Estat), tan antiga i rellevant com la Sindicatura de Comptes de Catalunya. Val a dir que no tots els aspirants ho van veure igual d'interessant, ja que un va dir que li havia agafat per sorpresa i un altre, (que s'hi trobava allà fruit del pacte entre CiU i el PP; sí, sí, abans pactaven), va dir que no sabia ben bé de què anava, però que li feia molta patxoca el càrrec, i així ho va expressar després per *facebook*. L'Ernest Maragall, que hi assistia com a membre del Parlament, em va dir que la meua compareixença havia estat l'única a l'alçada del càrrec per al que em proposaven. De fet, la cosa, sento dir-ho, i vist des d'ara, ja palesava el poc respecte que tenim per les institucions que amb tant afany diem salvar dels nostres enemics.

El Diari Oficial del Parlament publicava el 4 de març de 2011 el nomenament dels nous síndics i un dia o dos després preniem possessió en un acte formal en el Parlament amb la presidenta, membres de la Mesa i representants dels Grups Parlamentaris, presidents dels altres òrgans estatutaris, de l'Oficina Antifrau, familiars i alguns, pocs, periodistes o fotògrafs. Els set components de la Sindicatura eren: Jaume Amat, síndic major, Emma Balseiro, Enric Genescà substituït al cap de dos anys per Miquel Salazar, Jordi Pons, M<sup>a</sup> Àngels Servat, Joan Ignasi Puigdollers i jo mateix. Els tres que van entrar amb mi eren Balseiro, Puigdollers i Servat.

Com que escric aquestes reflexions tot just cinc mesos després de la meua renúncia<sup>53</sup> a la Sindicatura, em limitaré a algunes consideracions de caràcter general, evitant qualsevol referència a temes que encara estiguin vius o siguin susceptibles de revisió d'algun tipus.

Dues reflexions inicials, fruit de les meves sensacions personals a la Sindicatura: la primera és que ser síndic és una bona manera de culminar una trajectòria professional; és un lloc de prestigi, amb una càrrega de treball molt suportable que deixa marges de llibertat, però que és més aviat avorrida. En segon lloc, tot i que, almenys en el meu cas, s'aprenen coses interessants sobre les matèries pròpies del síndic: mecanismes comptables, normatives de contractació, de personal, etc., imprescindibles per a l'exercici de la funció pública, el tipus de feina, la falta de tensió o exigència, els procediments..., fan que una persona amb una certa ambició o expectatives de progrés professional, es quedi una mica aturat. En aquest sentit, es perden reflexos, iniciativa, capacitat de gestió, després dels sis (o més) anys que dura el mandat. Per aquest motiu considero que és millor arribar a síndic al final de la carrera professional que a la meitat.

Això no contradiu el fet que el tipus de temes que es tracten i el rigor amb que s'analitzen, no sigui quelcom que convingui conèixer a tot servidor públic amb un cert nivell de responsabilitat. Així ho vaig constatar. Vaig accedir anys abans a nivells de responsabilitat molt alts en l'Administració i crec que no hauria estat de més un coneixement més precís dels temes que tracta la Sindicatura: els comptes públics, la

---

<sup>53</sup> Renúncia que vaig presentar per motius personals, però també influït i decebut pel progressiu desprestigi de les institucions del país.

legislació i aplicació de la contractació pública, les subvencions, la funció pública..., com a bagatge de coneixement necessari per a un responsable públic. Alguna proposta vaig fer dins la Sindicatura, per a establir algun tipus de formació per a responsables públics de nou nomenament o fins i tot de nova elecció. No cal arribar a síndic per a aprendre tot això, potser amb una formació d'unes setmanes es poden tenir els coneixements bàsics necessaris per a l'acompliment públic. Coneixia per sobre l'experiència de la Conferència de Rectors, de la que he parlat en el capítol universitari, que proporcionava cursos de formació en compliment i gestió universitària als càrrecs de nova elecció. Aquesta proposta, com quasi totes les que vaig fer, van caure en un sac foradat. També parlaré una mica del sac.

Els responsables de la institució es pregunten sovint per a què serveix la Sindicatura? És un dubte recurrent que amoïna i posa en dubte la veritable utilitat de la Sindicatura. Els informes de fiscalització, serveixen per a què?, son tinguts en compte per l'Administració, el Parlament o la pròpia entitat fiscalitzada?, s'apliquen les recomanacions que fa la Sindicatura?.

La Sindicatura aprova anualment un pla de treball, on hi consten les entitats a fiscalitzar i l'abast dels treballs. Elabora al llarg de l'any els informes nous i acaba els que s'arrossegueu de l'any anterior (normalment sempre s'allarguen més del previst, en alguns casos molt més), emet les seves observacions i recomanacions respecte els defectes o incompliments detectats i presenta els seus informes a la Comissió de la Sindicatura del Parlament. I aquí s'acaba. Els Grups parlamentaris presents a la Comissió es discuteixen entre ells aprofitant l'informe i, de tant en tant es propinen entre ells una coça en el cul de la Sindicatura. Vaig tenir manta ocasions de comprovar en mi mateix aquestes puntades dirigides a d'altri.

En el repartiment de feines em va tocar el Departament C, corresponent al sector de salut, amb l'afegitó dels serveis socials, als quals no hi vaig poder dedicar massa atenció, ja que el sector de salut, per si sol, ocupava tots els esforços. L'equip amb el que comptes et ve molt donat: un equip d'unes set persones, auditors sèniors i júnior, un supervisor que els coordina i una secretària que fa feina per l'equip i pel síndic. En el Departament C l'equip estava integrat per Oriol Torrent, com a supervisor; Dolors Esteva, Sílvia Espinosa, Pilar Plaza i Jordi Ruiz, auditors; Edit Cassany, Ester Laloma i Victor Rosillo, ajudants d'auditoria (avui ja auditors) i Pilar Canet, la secretària que em va ajudar a hores perdudes a passar bona part d'aquests apunts. Els requeriments d'entrada i el tipus de feina demanen una qualificació alta del personal. I la Sindicatura compta amb aquest tipus de personal. Els problemes són uns altres.

La primera constatació és el desequilibri entre l'àmbit a controlar i els mitjans per fer-ho. Tan sols el sector de Salut compta amb més de 120 entitats, de la complexitat d'hospitals com Sant Pau, el Clínic, Bellvitge, Vall d'Hebron, o consorcis com el Parc Taulí, o el de Terrassa, o consorcis locals amb participació d'entitats privades històriques, o centres de recerca, de serveis logístics o de transport sanitari com el Servei d'Emergències Mèdiques, per posar tan sols algun exemple. A més, tens també el sector de serveis socials i els dos Departaments de la Generalitat amb els seus òrgans dependents que controlen tot el conjunt. En definitiva, una capacitat



humana i tècnica per fer uns sis o set informes l'any, front un sector immens. El mateix passa en tots els Departaments de la Sindicatura.

Si esmento aquest desequilibri no és per demanar molts més recursos, ja que encara que es doblesin, tampoc s'arribaria a cobrir un percentatge significatiu de l'univers a fiscalitzar. La qüestió seria treballar diferent, plantejar-se un altre tipus d'informes i, fins i tot, un altre tipus de funcions.

En quasi set anys no hi va haver cap intent reeixit de canviar les coses. De fet no hi va haver ni intents. Hi van haver propostes, com la que vaig presentar al cap d'un any de ser a la Sindicatura<sup>54</sup> i que va donar lloc a un altre document, inspirat en aquest, del síndic major que es va discutir un dia en un Ple, i que aviat va passar al calaix de documents oblidats.

També hi va haver una oportunitat, quan després de l'escàndol conspirador del director de l'Oficina Antifrau amb el ministre de l'Interior, aquell va haver de dimitir, i la mateixa Oficina estava en qüestió. Va ser una oportunitat de crear un veritable instrument de control, a l'estil dels organismes semblants de la Gran Bretanya, els Estats Units o Canadà, on a les funcions de fiscalització de l'activitat del sector públic s'hi afegeixen, d'una banda, les d'avaluació de les polítiques, ex ante, en el moment de dissenyar-les, per valorar la seva conveniència i ex post, per valorar-ne els resultats i, d'altra banda, les funcions de lluita contra el frau<sup>55</sup>. Era una oportunitat de crear una veritable "estructura d'Estat", en la terminologia independentista buida de contingut, com hem comprovat; potser tan sols cal parlar de bona administració, com la que tants anys d'autonomia no ens han proporcionat. Es tractava de fusionar la Sindicatura i l'Oficina, i afegir una agència que navega com pot, l'avalua, que es dedica a l'avaluació de polítiques públiques i de la que he parlat en un capítol anterior. No cal dir que des de la Sindicatura no es va avançar en aquesta línia, no fos cas s'arribés a pensar que plantejàvem coses serioses per a les nostres institucions, que fan més aviat nosa i compliquen la vida.

Durant els anys que he passat a la Sindicatura, sempre hi ha hagut una tensió entre el seu paper com a ens només fiscalitzador, o si també havia de complir un paper més corrector, de propiciar la millora de l'Administració, no tan sols a través dels informes, sinó també de la interacció amb els ens fiscalitzats, durant i després del procés de fiscalització. La informació i el coneixement que s'obté en aquest procés és considerable i la relació amb els responsables de l'ens esdevé per força intensa, si més no per les hores dedicades dins de la institució demanant informació, aclariments o explicacions. No es pot aprofitar aquesta experiència per propiciar millores?.

La meva resposta es que sí. I així ho he intentat en alguns casos. La funció dels centres sanitaris és prou important per la societat per a què una institució com la Sindicatura passi per allà i marxi sense afegir valor, i el valor està en treure conclusions i explicar-les, a l'ens o a ens similars, interaccionar amb l'hospital o el

---

<sup>54</sup> Afectava diversos aspectes relatius a funcions, organització, promoció i comunicació.

<sup>55</sup> L'Audit Comission d'Anglaterra, la National Audit Office del Regne Unit, la Government Accountability Office dels EUA, el Vérificateur Général du Québec.

centre afectat per a que corregeixin les conductes incorrectes o errònies, i també amb el sector. Per això seria molt important que el Parlament s'impliqués en un seguiment de les recomanacions de la Sindicatura, fent retre comptes a l'ens o a l'Administració que el tutela, passat un temps prudencial. Cal dir que això no s'ha produït quasi mai perdent-se un coneixement acumulat de gran valor per a millorar l'acompliment públic.

La Sindicatura pateix un procés d'envelliment, o anquilosament. En part és reflex de la baixa qualitat de la nostra Administració, de la falta veritable d'interès per construir Administració, en definitiva, per falta de mentalitat d'Estat. El Parlament no controla realment i professionalment l'executiu, i no s'exigeix de la Sindicatura ni s'aprofita la seva existència per fer-ho i per millorar. Però altres causes estan dins la pròpia Sindicatura, per la manera d'accedir a ser síndic, on l'exigència de qualitat professional demostrada de vegades queda postergada per componendes polítiques, la qual cosa desprestigia la institució, cap a enfora, però també cap a endins. Però també, la qualitat en la gestió dels recursos, la motivació per la feina, el règim del personal i la qualitat de la direcció han contribuït a que la Sindicatura no sigui una organització que aprèn<sup>56</sup>. Més aviat, el pas del temps fa que vagi quedant enrere respecte del que podria ser.

---

<sup>56</sup> En el sentit de Peter M. Senge o Peter Drucker. The fifth discipline i La sociedad postcapitalista, respectivament.

## EPÍLEG

He completat i revisat aquestes pàgines amb les aportacions d'algunes persones que han tingut accés al text. D'una part són records personals, i segur que són subjectius i involuntàriament selectius, però de l'altra veig que contenen alguns aspectes d'interès més ampli. Potser fins i tot poden ser d'agradable lectura, si més no alguns capítols, per a persones properes o amb les que he col·laborat al llarg d'aquests anys. Veig que hi ha una experiència acumulada que pot tenir interès per a un públic més ampli o, qui sap, per a estudiosos o persones interessades en la intrahistòria de la història en el futur.

Mentre anava escrivint aquests records, al país passaven moltes coses. En algun moment el meu estat d'ànim o una certa crítica es trasllueixen en el text. Però també, mentre escrivia intercalava reflexions de les coses que passaven i que m'afectaven profundament. Al llarg d'aquestes pàgines s'hi reflecteixen alguns moments importants de la història recent del país, en els quals vaig tenir ocasió de participar modestament; o es parla de persones que hi van fer importants contribucions. Avui veig amb tristor com la feina feta o les institucions que tant va costar de posar dempeus, corren risc a mans d'uns polítics mediocres i irresponsables. Per aquest motiu no em resisteixo a incloure com annex alguna d'aquelles notes de context o reflexions, una mica depurades.

Escric ja des de la jubilació. Jubilació activa diuen, però una activitat *non profit*, com moltes de les que he fet durant la meua vida professional. Tinc dues ocupacions, a banda de les aficions, que omplen el meu neguit de continuar sent una mica útil a la societat: soc patró, vicepresident, de la Fundació Formació i Treball i col·laboro amb l'Hospital Clínic en òrgans participatius i en la creació d'un Consell Social.

La primera és una institució que es dedica a la inserció professional de persones amb dificultats per incorporar-se al món laboral, per circumstàncies socials. Proporciona formació i integra en les seves pròpies empreses d'inserció o en empreses ordinàries a aquestes persones. El volum de persones inserides al llarg de l'any supera ja al miler, el que dona idea de la important tasca que està fent.

De l'Hospital Clínic no cal explicar res. És un dels hospitals capdavanters a Espanya i mereix, com altres entitats similars, tot el recolzament que s'hi pugui donar. Jo ho puc fer directament, per la bona relació que ha quedat amb la seva direcció des de que es van veure sotmesos a l'ull inquisidor de la Sindicatura, i pel deure d'agraïment que es va establir quan vaig experimentar la seva excel·lència en les meves pròpies carns.

Totes dues activitats omplen la meua necessitat vanitosa de reconeixement i de sentir-me encara una mica útil a la societat que finança els meus dies.

Andreu Morillas, maig del 2019.

## ANNEXOS

### Annex 1. Notes de context polític

*Mentre escrivia els meus records s'anaven succeint fets molt preocupants a casa nostra. Dic preocupants i no esperançadors, com diuen alguns, perquè els considero nefastos, per com s'han generat des de fa anys i per les conseqüències que han provocat, sense que per ara es vegin possibilitats de solució. No obstant s'ha obert una escletxa per la que es podria colar, si som capaços de no esbotzar-ho, un inici de solució. Recullo a continuació aquestes "notes de context", que tenen el valor que tenen, es a dir, poc. Algunes hipòtesi o valoracions han estat depassades pels esdeveniments, d'altres, però, romanen i continuen configurant els esdeveniments.*

\* \* \*

- 1- Quan escric això, 27 de novembre de 2016, ERC continua jugant el "seu joc". Per resumir: va parar una trampa a Artur Mas i a la CiU més sobiranista, aquests hi van caure de quatre grapes, començant pel president. Després de les fallides eleccions de 2012 en què Artur Mas (AM) i CiU van perdre força escons i van aconseguir dividir el seu partit, Oriol Junqueras (OJ) va saber fer el joc. La radicalització independentista d'AM i els seus debilitava a CiU, que cada vegada més es conforma amb els postulats d'ERC. Proposant terminis i ultimàtums, enfrontant-se al mur del Govern Central i les institucions de l'Estat. Perdent centralitat.

En aquests afers OJ sempre ha jugat d'instigador, sense agafar el protagonisme. Els ha deixat cremar-se. L'afer de la CUP és tot un exemple. Quan van vetar a Mas com a president després de les eleccions "plebiscitàries" de 27 de setembre de 2015, on es va perdre per poc el "plebiscit", OJ es va mostrar "tebi" i fins i tot amb alguna declaració de que era prioritari el projecte abans que les persones...

No va impedir que la CUP defenestrés Mas. Primer gran objectiu aconseguit, paral·lelament al d'anar fagocitant o debilitant CiU. A Artur Mas se'l podria anomenar "Demoliciones Mas" que és l'empresa que es contracta quan es vol enderrocar un edifici: l'edifici enderrocat és el que es va construir de 1980 a 2007 (és cert que començava a tenir esclatxes) i el sistema de partits i d'equilibris institucionals existent. Posats a enderrocar va enderrocar, fins i tot, casa seva (CiU).

A l'hora de construir ja no es compta amb ell (ni amb el seu partit, un desdibuixat PDeCat) que no anirà enlloc... com no sigui a ERC, un cop suïcidats políticament els pocs que queden amb cara i ulls.

I ara, amb nou Govern (del PP) a Madrid?. Doncs resulta que amb un Govern de la Generalitat atapeït, inoperant, el senyor vicepresident és el protagonista de la negociació. Comença a ser el cap visible. Ull, però, no convé significar-se massa ni abans d'hora.

I encara convé gesticular i amenaçar amb trencaments, per mantenir la flama i no semblar poruc ni traïdor (maleïda paraula que tothom utilitza amb massa facilitat).

I aquí juga de nou la CUP. Tirant de la corda, marcant terreny en l'extrem. Què bé que li vindria a OJ que la CUP tombés el Pressupost. Se'ls podria fer culpables de boicotejar el "procés", d'extremistes desmesurats.

OJ se situaria en l'empenta lleial al procés, que uns eixelebrats estan fent fracassar. Amb noves eleccions OJ acabaria de menjar-se CiU, tindria una majoria que el faria president, s'obriria la butxaca de la jaqueta i trauria el paper del nou "full de ruta", possibilista, negociador, ambiciós. Brillant. Un que pensa i dos "tontos útils" .

*Post scriptum:* revisant el document a març de 2018 és obvi que això no ha anat així. El factor Puigdemont, més a prop de la CUP que d'Esquerra, i el seu maximalisme ho ha engegat tot en orris i a Junqueras a Estremera.

- 2- Faig un altre incís. Avui és 16 de desembre de 2016. Avui ha anat a declarar Carme Forcadell davant del TSJC. La Sra. Forcadell és la presidenta del Parlament (poc nivell), i ha anat a declarar, acompanyada de la nombrosa comitiva de les forces independentistes i les que, sense ser-ho, volen no quedar darrera (Catalunya Si que es Pot i afins, inclosa la Sra. Colau).

Bé, en aquest tema mai s'utilitzen els conceptes i les paraules amb rigor i precisió. La propaganda predomina des de les dues trinxeres: les immobilitistes de l'Estat i les independentistes aquí.

Per cert, els que intenten pensar i actuar amb rigor, els moderats, els reformistes, els partidaris de l'acord i la transacció i no de l'enfrontament, som, de moment, els perdedors de tot aquest gran embolic. Qui m'havia de dir que La Vanguardia seria el diari que millor defensa les posicions amb les quals més m'identifico. La Vanguardia! No és que m'hagi tornat conservador, és que soc moderat, reformista, defensor de les institucions, a més de socialdemòcrata d'esquerres. Com sempre!

La posició dels actuals independentistes del sistema (JxSi i ERC), la situació en què ara es troben, parteix d'un gran error que, per a mi, és també un acte d'il·legitimitat.

Parteix, no d'una lectura equivocada, com es diu, sinó d'una tergiversació de les eleccions del 25 de maig del 2015. Una tergiversació que jo interpreto com una imposició antidemocràtica.

Els que no van guanyar el que ells mateixos qualificaven com a plebiscit (el van perdre 48-52), van capgirar els seus anteriors plantejaments fent valdre que, en escons, les forces independentistes eren majoritàries 72-63.

Calia, però, sumar la CUP. Els 15 mesos transcorreguts posen de manifest que no és legítim sumar als demòcrates que postulen per la democràcia liberal/representativa, als que promouen un sistema dubtosament democràtic.

El gran error d'Artur Mas (entre els molts que ha comès) va ser cedir a la CUP i fer un pas al costat, quan el que havia de fer era buscar nous socis amb l'objectiu del Referèndum. I els tenia (Catalunya si que Es Pot).

El gran error per al país, que pagarem car, és anteposar la independència exprés amb les DUI, RUI i altres insensateses, al Referèndum amb garanties. Aquest és l'objectiu, difícil, lent, necessitat de paciència i perseverança (veure les advertències d'Alex Salmond, ex primer ministre escocès), però que s'acabaria decantant (caldría veure també les condicions, el format i la pregunta, no hi entro). El Referèndum ha d'ésser un punt d'arribada, no un punt de partida.

Primer factor d'il·legitimitat, doncs, la interpretació esbiaixada del resultat electoral i el pacte (camissa de força) amb la CUP.

Segon factor: els guanyadors sabien que jugaven amb avantatge en el repartiment d'escons, fruit d'una llei electoral que prima CiU i ERC per la seva proporcionalitat adulterada. Per cert, que en 35 anys de Parlament "sobirà" no hem estat capaços de dotar-nos d'una llei electoral pròpia i utilitzem la provisional de la disposició addicional de l'Estatut del 79, que és la de l'Estat. Bravo !.

A més: una qüestió com la independència (o un referèndum d'independència, també) precisa d'un suport social inqüestionable, refermat en successives eleccions, no en unes soles que, a més, es perden en nombre de vots. Els resultats d'eleccions posteriors, o les enquestes sobre sentiment de pertinença, o sobre la solució preferida per a l'encaix de Catalunya, mostren tossudament altres preferències i altres majories socials.

La resolució del 9 de novembre del 2015 sobre l'inici del procés, la unilateralitat, desobediència, etc, a més d'un "bodrio" jurídic, s'imposa il·legítimament a la majoria dels catalans, per tot el que he argumentat anteriorment. En la guerra (política), la principal perdedora és la veritat, i en això ens trobem.

- 3- Avui (19.01.2017) l'historiador Stanley G. Payne diu coses interessants a Lluís Amigué a la Contra de la Vanguardia, pel que fa al cas català: "Abans que ho obli, algunes reflexions sobre el populisme: el populisme es caracteritza per donar solucions simples a problemes complexos. Substitueix la reflexió, el dubte i el raonament contrastat per l'adhesió a causes, potser il·lusió, però simples. Hi ha gent que s'ha fet independentista amb menys reflexió que per canviar de bicicleta".

"Observo que s'enforteixen els nacionalismes populistes, però no els micronacionalismes. L'independentisme català, per exemple. Per què. Perquè, senzillament, li falta suficient recolzament electoral como per a forçar la independència. I no em refereixo a assolir el 50% dels vots, que ara no assoleixen, si no una majoria inqüestionable, però que seria imprescindible per canviar de lloc les fronteres... seria l'única manera de que el Govern central i la resta d'Espanya es veiessin obligats a negociar de veritat. Sols amb aquesta majoria la comunitat internacional els escoltaria.

"Hauria referèndum? Si, però els independentistes de Quebec, amb molt major recolzament electoral que els catalans, ja han perdut tres referèndums i els escocesos, un<sup>57</sup>. Així que tal vegada els estan fent un favor als catalans al no donar-lo ara.

"Es una qüestió sols de vots? Per a que la resta de l'Estat i d'Europa vegin la necessitat d'aquest referèndum, sí. Mentre no tinguin aquesta base social, el que és democràtic es que els independentistes compleixin simplement la legalitat i la Constitució".

- 4- Reprenc les memòries després d'uns dies de pausa (1 de juliol del 2017). Però sento la necessitat de tornar-me a situar en l'actualitat abans de reprendre les coses del passat.

De nou avui hem tingut un altre "dia històric" amb uns 500 alcaldes compromesos (uns molt, altres no tant) amb l'anomenat referèndum. El meu problema (o retret) principal no és el referèndum. Que també, ja que aquest no té les mínimes garanties democràtiques (veure les condicions de la Comissió de Venècia,

---

<sup>57</sup> Aquí destaco que l'SNP és un sol partit, socialdemòcrata, amb molt més suport que l'"escudella" de JpS, ERC i la CUP.

no en complim pràcticament cap)<sup>58</sup>. Potser, en algun cas, perquè no ens deixen, es clar. Però també s'estan incomplint algunes condicions indispensables, que depenen només de nosaltres.

Però, deia que el meu principal problema (o retret) no és el referèndum, que molta gent sembla voler. El problema és la falta de legitimitat i de mínims democràtics de l'anomenat procés.

Hem de partir de la base de que un projecte d'independència, de separació o partició d'un Estat en dos no és un tema qualsevol, per important que aquest sigui: una reforma fiscal, l'avortament, el matrimoni homosexual, lleis com les de la dependència o de sanitat, etc.

Un projecte de secessió és quelcom molt més important, ja que afecta tots els terrenys, econòmic, fiscal, exterior, seguretat, relacions internacionals, energia, infraestructures, comunicacions, etc, etc, però, a més, aspectes emocionals, de relació, socials, en la vida de les persones, dels ciutadans.

Per tant, per a una decisió d'aquest tipus o per avançar per aconseguir una decisió de separació, cal estar molt segur i tenir un gran suport majoritari de la ciutadania. I aquest no és el cas.

Les eleccions del 27 de setembre del 2015, convocades com a plebiscitàries van obtenir menys del 50% dels vots per a les forces independentistes. I això tenint en compte una sèrie de factors que podrien qüestionar el resultat obtingut i, sobre tot, la majoria (72 sobre 135) en escons, amb menys de la meitat dels vots.

En efecte:

La votació és produïda després del trencament de CiU. Quants dels votants de Convergència que la van votar són realment independentistes si ens atenem a la seva història. Quants vots d'Unió es perden en no obtenir representació?

La llei electoral. Com que aquí en 35 anys no hem estat capaços d'aprovar-la, utilitzem l'espanyola, que prima Girona, Lleida i Tarragona, en detriment de Barcelona. Abans de començar la votació les formacions més fortes en les circumscripcions més petites (CiU i ERC o JpS) ja parteixen amb 4/5 escons d'avantatge.

Però, a més, el President Mas va condicionar l'avenç en el procés independentista a la majoria en vots, que no va obtenir. Aquest era un mínim democràtic quan es plantejaven unes eleccions com a plebiscitàries. Malgrat això, *dónde dije, digo...* i l'escadussera i primada majoria parlamentaria va ser suficient per a justificar i tirar endavant un programa tan trencador, tan traumàtic com el de la independència. Mentida i un fals concepte democràtic.

Seguim:

A més a més, la majoria la formen Junts pel Si, on Esquerra malda per menjar-se amb patates a Convergència, i la CUP, conglomerat d'anticapitalistes, radicals d'esquerres...el més semblant i compatible amb Convergència (i també amb Esquerra; esquerra (?)).

---

<sup>58</sup> Comisión Europea para la Democracia a través del Derecho (Comisión de Venecia) Código de buenas prácticas sobre referendos adoptado por el Consejo para Elecciones Democráticas en su 19ª reunión Venecia, 16 de diciembre de 2006) y la Comisión de Venecia en su 70ª sesión plenaria (Venecia, 16-17 de marzo de 2007).

Amb aquesta minsa majoria i amb aquesta escudella volen fer la secessió i construir una república exemplar.

Ja hem vist els resultats. Una resolució totalitària després del 27 de setembre (la 1/11 de 9 de novembre) que marca el procés; el Parlament sota mínims i furtat com a òrgan de debat i contrast; lleis de transició (quasi lleis fonamentals) amagades al debat parlamentari. Absència de debat organitzat i contrastat sobre el "nou Estat", tant al Parlament com als foros públics. Res es diu de la permanència a la UE, potser perquè no han estat rebuts per ningú.

Un referèndum que es vol vinculant, si obté la majoria, encara que no gaudeixi dels mínims democràtics. I, a partir d'ell proclamar la independència? La nova república? Amb sort amb un 35% del cens declarem la independència ?...

Un despropòsit i una farsa democràtica que contamina tot el procés i, per tant, el referèndum. D'aquí la meua oposició. No estrictament a un referèndum amb garanties, però si a aquest referèndum desacreditat per tot el procés que l'envolta.

- 5- Veig que avui (2 de juliol), Daniel Martínez, l'editor d'Edhasa (grans llibres els que edita), publica un article a la Vanguardia amb arguments molt semblants, que comparteixo al 100%. Afegeix que ara no és el moment de valorar la negativitat del govern de Rajoy, ni les seves campanyes antidemocràtiques contra l'Estatut i l'aliment de l'anticatalanisme. S'ha fet i s'haurà d'insistir. Ara és el moment d'avaluar la qualitat democràtica del que nosaltres estem fent, francament deplorable.
- 6- Quan escric aquestes línies (20 de setembre) ja s'ha produït el despropòsit. Avui la Guardia Civil escorcolla seus de la Generalitat i ha detingut alguns alts càrrecs. Comença a haver reacció al carrer. Estem davant d'una tragicomèdia protagonitzada, d'una banda, per centralistes autoritaris i, per altra banda, per irresponsables aventurers amb tics, també, d'autoritarisme (parlamentari). Els moderats ja hem perdut del tot.

Ara bé, quan els de la Generalitat van iniciar el "procés", sense abdicar de cap dels seus objectius (no parlaré ara si en aquests termes es pot o no negociar), sabien que davant tenien un Estat potent (homologable, però, democràticament a Europa) governat per un partit de dretes, centralista i autoritari.

Sabien, doncs, que anàvem a xocar contra el mur, i que el mur no s'apartaria. Ells no han buscat ponts o viaranys, han anat directes contra el mur. O són tremendament ingenus (cosa que no crec), o sabien on anaven a parar i, atesa la impossibilitat de saltar-se (o enganyar el mur, quin propòsit més inútil Sr. Mas!) sabien que arribaríem aquí.

El referèndum era l'eina, la coartada, per arribar al conflicte, via DUI o, com ha passat, amb una anticipació repressiva per part de l'Estat.

Han controlat els danys? Segur que no. Controlaran les reaccions? Crec que no. Tan sols esperen que, havent creat l'immens embolic, algú (Europa), ens tregui. En parlarem d'aquí unes setmanes o mesos. Però el que és cert és que la immensa part de la ciutadania no ens mereixem això. Que amb intel·ligència, paciència, objectius compartits i capacitat política s'hagués aconseguit un major autogovern (o molt!) esperant, que arribarien, les circumstàncies apropiades.



Està per veure com acaba. Si aquesta mena de procés subversiu /revolucionari porta a algun lloc o porta al desastre i el retrocés de Catalunya. De moment, mai aquest país havia arribat a un grau d'irrellevància internacional com ara. Potser el conflicte ens farà savis i rics, però veient la forma d'actuar i el nivell que demostren en Puigdemont, Junqueras, Forcadell, Turull o Romeva, no espero res de bo. Déu ens guard de la República amb aquests dirigents.

- 7- Mentre escric aquestes pàgines (12 d'octubre del 2017), es succeeixen esdeveniments a Catalunya amb ritme frenètic. L'impresentable referèndum (en termes de legitimitat, a més de legalitat, però una gran demostració de participació) ha donat lloc a una estúpida i forassenyada repressió. Hi ha seguit una utilització desvergonyida de tot plegat pels nostres dirigents i reaccions, com sempre fora de lloc i provocadores, dels responsables (?) estatals. Una inútil, però provocadora DUI i una amenaça del 155 de Rajoy. Ara ens trobem en temps d'espera per veure com es decanta la cosa. Si cap a la irresponsabilitat total i l'enfrontament, o cap un temps de treva, d'aturar-se per no fer-nos mal, com demana la UE. Veurem. De la intel·ligència i categoria política i fins i tot moral dels dirigents no n'espero gaire.

Per cert, el cap de setmana passat va pujar a Colomers l'Anton Costas amb la Montse. Vàrem sopar al Cargolet després d'assistir a la inauguració a l'església d'Albons d'un mural a l'absicís de Pujol Boira. Es van quedar a dormir. Ho explico perquè aquella nit i després el dilluns vàrem parlar abastament del "tema" i el vaig convèncer de que el Cercle havia d'anar a la reunió que Pedro Sánchez tindria amb representants de l'empresariat. Coneixent el nivell dels representants de les patronals del país, li vaig insistir en que calia anar-hi, per aportar quelcom positiu i no deixar en fals a l'Iceta. Em va fer cas i al final hi va anar ell.

D'altra banda, després del Ple de Parlament on suposadament el president proclamava el resultat del referèndum i declarava la independència amb moratòria, i vist el desconcert del bloc independentista, li vaig insistir que calia que a Madrid reaccionessin amb moderació, aprofitant l'esquerda produïda, i donant temps. Ell també ho veia així. L'endemà em va telefonar fent broma: "Andreu, tus deseos son órdenes". Va parlar amb Rajoy (té fil directe, línia gallega). D'aquestes gestions de l'Anton (òbviament no sols per elles) va resultar la reacció Sánchez-Rajoy.

Després tot se'n aniria en orris.

No em resisteixo a parlar de la "república catalana". Neix d'unes lleis il·legals i il·legítimes (no tenen majoria social, punyeta!), antiestatutàries i tramitades antidemocràticament. El pretès mandat democràtic es justifica en un referèndum, a més d'il·legal - que en un procés de desobediència té explicació- sense garanties, -no compleix cap dels requisits de Venècia- i que ni els propis observadors internacionals convocats pels organitzadors, donen com a vàlid. I d'això sorgeix l'inafel·lable mandat democràtic que justifica la independència i la creació de la república, fins i tot sense acomplir les seves noves lleis de ruptura del 6 i 7 de setembre. Hola Democràcia!. Aneu a pastar fang. Són igual que els altres. De fet jo crec que són simètrics. A un costat el nacionalisme català amb els seus abusos, i de l'altra part del mirall, el nacionalisme espanyol amb els seus. S'autoalimenten. No obstant, qui engega les hostilitats és el PP, ja des d'Aznar i, sobretot, amb la història de l'Estatut. Però de la banda d'aquí, l'escudella també anava fent xup xup des de feia molts anys. Per molt que quan convenia CiU i PP pactaven el que fos.

- 8- Què fer. Tot el que escrigui avui, 15 d'octubre, pot quedar depassat demà mateix, primer termini per a que Puigdemont confirmi si va declarar o no la independència. Però no em resisteixo. Quines serien les conductes sensates a un i altre bàndol?

La primera de totes i immediata seria fugir d'extremismes, en fets i en paraules. Per la part catalana, fugir, ni que sigui unes setmanes, de la influència del radicalisme de la CUP i de l'estela de les Associacions independentistes. Per la part espanyola, i molt en particular del PP, callar una estona. No deixar parlar als ministres o portantveus més insolents, evitant mentides o falses veritats que no fan més que avivar les ànsies de separació.

És a dir, declarar una treva on ningú faci passes irreversibles, començant pel Govern o el Parlament català i seguint pel Govern espanyol. Immediatament advocar pel diàleg, suggerit, invocat, propiciat per instàncies europees. No una mediació, avui impossible, sinó un diàleg on terceres persones sàviament escollides i representants de les parts enfrontades, no els directament protagonistes, puguin analitzar i posar sobre la taula una via de compromís. No la solució, sinó un procediment per arribar a una possible solució/desenllaç.

Ens trobem davant de dues insensateses confrontades. Per la part catalana, del conglomerat de partits i associacions que impulsen el procés, voler declarar la independència com a "mandat democràtic" d'un referèndum on sols un 36% del cens va votar a favor de la independència i on la majoria de la població catalana no s'ha sentit cridada: per unilateral, per la manca de garanties, per la conducció radical del procés i pels seus dèficits democràtics, i per l'adopció antidemocràtica de les lleis que suposadament emparen el referèndum i la "nova república".

Per la part espanyola, del seu govern i del partit que li dona suport i dels entorns nacionalistes espanyols que l'envolten, ignorar l'important moviment político-social que es produeix a Catalunya, de l'expansió del qual és en gran mesura motor el propi Partit Popular i el seu govern, en els darrers anys i en l'època Aznar. És obvi que la suprema intel·ligència de Rajoy i el PP aconseguiran el que no aconseguirien sols els independentistes. La suposada legitimació del referèndum l'han proporcionat Rajoy i els seus policies.

El pitjor cec és el que no vol veure. I el no voler veure ha conduït a provocar que solucions pragmàtiques, moderades, sociològicament majoritàries a Catalunya, que podríem resumir en millorar substancialment l'autogovern, hagin quedat superades pels esdeveniments, per la radicalització provocada des d'un i altre costat.

Hi ha marge? Hi ha temps?. Difícil, però crec que sí. Per part del govern Rajoy si és capaç d'entendre (o algú li fa entendre) finalment la situació; hi ha marge de maniobra si es desfà de les pressions més extremistes i si atura o deixa en suspens les mesures més irreversibles.

Per part del president Puigdemont, si no atén a les pressions de la CUP, que és la formació amb menys representació al Parlament, i de les associacions independentistes, que juguen un fosc paper de pressió, sense que ningú els hagi escollit.

Però potser s'haurien de parlar ells dos, o mitjançant intermediaris, per declarar aquesta treva i donar lloc a un escenari de diàleg.

Probablement, el resultat d'unes negociacions seria que cal arribar a un referèndum legal i acordat, amb garanties, en un termini suficient de temps, sense pressa, establint prèviament les condicions amb una llei similar a la de Claredat canadenc, en el que l'Estat sigui capaç de fer una oferta atractiva per a Catalunya, que pugui ser acceptable per a la (no ho oblidem) part central i majoritària dels ciutadans de Catalunya, segons tots els estudis sociològics i demoscòpics. Quelcom que no ha sabut veure ni

interpretar l'Estat fins el moment. Caldrà saviesa i generositat, però persones coneixedores de la realitat catalana i amb suficient intel·ligència i consideració hi són per a fer-ho possible.

- 9- Aquestes pàgines volien recollir uns records (no arriben a memòries) posats negre sobre blanc, ara que encara recordo força coses. Però el present tan punyent es cola a cada moment. Des de la darrera vegada que vaig escriure fins avui (2-11-17) s'han precipitat els esdeveniments. El primer, la confusa declaració d'independència del Parlament, amb una majoria encara més afeblida (70 de 135) i l'immediata aplicació del 155.

No sé si el president Puigdemont és més o menys intel·ligent o si és o no un bon polític (gent sensata que s'ha entrevistat amb ell el veuen "poca cosa" en continguts de govern). Però el resultat del que ha fet és un absolut desastre. Ha conduït el país al precipici, a la derrota i a la confrontació i, a més, amb procediments escassament democràtics. El mur era allà, i ho sabíem, i ens ha portat de cap amb l'inestimable ajuda del vicepresident Junqueras (vicepresident econòmic !) i l'agitació de les associacions, (que participen en les decisions de govern !). Han convertit la governació de Catalunya en un populisme nacionalista insofrible i inútil.

No em cansaré de dir que Rajoy i el PP són tòxics. Han ensorrat la qualitat democràtica del país manipulant les seves institucions. Però els d'aquí no tenen cap dret (ni els catalans els havien concedit la suficient legitimitat) per a conduir-nos al fracàs i a l'enfrontament.

Puigdemont podia haver aturat la DUI i convocat eleccions. Persones de confiança i implicades em diuen que el pacte existia per deixar en suspens el 155. Va cedir a twitter i als radicals i va propiciar el pas a la DUI i al fracàs. Això demostra la seva falta de veritable lideratge. Liderar no és posar-se al davant de la manifestació.

Mai Catalunya havia estat menys reconeguda que durant el darrers cinc anys de governs independentistes. Cap estat europeu ni dels altres continents s'ha posat al seu costat. Mai havia estat tan irrellevant com a país. Quin desastre. I avui, per acabar-ho d'arreglar, uns jutges i uns fiscals, mancats de la més mínima sensibilitat social, i aplicant el dret al marge del context que cal tenir en compte, decreten presó incondicional pels membres del govern i de les associacions i quasi els acusen d'haver cremat Roma. Quanta irresponsabilitat. Donen ganes de fotre el camp dels dos països.

- 10- Les notes d'aquests dies i les d'avui, 3-1-2018, les escric ja com a jubilat des de primer d'any. No ho he explicat fins ara, però a l'estiu, convocat ja l'irresponsable referèndum, vaig plantejar-me molt seriament si valia la pena seguir col·laborant amb les institucions catalanes, tal com les estaven tractant uns i altres. He dedicat tota la vida al món institucional, i de forma majoritària, a la Generalitat. M'era i m'és difícil conviure amb els despropòsits dels que ens governen. La Sindicatura es pot mantenir bastant al marge, però m'angunieja la manipulació i destrossa que s'està fent a les Institucions. I la Sindicatura no deixa de ser una institució estatutària depenent del Parlament. En un sopar a Colomers a mitjans d'agost vaig compartir amb en Lluís Armet aquest neguit i varem coincidir en el diagnòstic i curiosament també en la voluntat de renúncia, ell com a consejero del Tribunal de Cuentas, encara que no exactament pels mateixos motius, però certament també desenganyat. Ell va presentar la renúncia tres setmanes després que jo.

El fet que ja passaven 18 mesos de l'edat de jubilació, o 10 des de que es va esgotar en meu mandat i altres circumstàncies personals que empenyien també cap aquesta direcció, van ser causes concurrents, però la veritable és la voluntat d'allunyar-me del país oficial, un esgotament mental i anímic per la situació

política a Catalunya. Vaig presentar la renúncia a mitjans de novembre del 2017, amb efectes de final d'any, per poder acabar la feina pendent. S'obria l'oportunitat de renunciar, perquè malgrat el 155 i el desori del Parlament, la Mesa funcionava i es reunia. No hi havia cap garantia, més aviat el contrari, com s'ha demostrat, que després de les eleccions del 21 D la cosa millorés. Les renovacions continuen pendents a la Sindicatura i als altres òrgans la renovació dels quals depèn del Parlament, i la incertesa continua, sense massa esperança de millora. Les eleccions han donat quasi la mateixa confiança a qui ha fracassat en l'acció de govern, si és que n'hi ha hagut, i en l'administració dels afers dels ciutadans i en els seus objectius independentistes, ja que, inútils com són, no tenien res preparat, portant a Catalunya al descrèdit o irrellevància internacional, a la polarització i a un declivi que costarà de superar, a més de provocar l'aplicació del 155 que l'Estat ha fet sense manies. Quina pena.

Això no disculpa l'establishment de Madrid de les seves responsabilitats, incapacitat i mala llet; però quan estàs al front d'un país, el que segur que no has de fer és portar-lo al precipici o contra les roques. Per què el precipici i les roques hi eren des del principi, i la ruta de col·lisió, perfectament previsible i, a més, en un vaixell en que el 52,% de la població no s'hi va voler pujar. Jo, a qui demano comptes és als meus dirigents, per portar a Catalunya fins on mai havia d'haver arribat. Ah!, i a més sense cap de les famoses "estructures d'Estat"!

## **Coda**

No he tingut esma de tornar a escriure de l'actualitat des del gener, i estem a 11 de juliol. Avorriment davant tanta mediocritat. M'he centrat en acabar aquests records o quasi memòries, corregir i completar alguns episodis, però em deixaria un tema important, que pot moure les coses i avui faig la coda final.

Després de les eleccions del 21D del 2017, tot va continuar si fa no fa. Les veus més sensates dins del sobiranisme demanaven govern, demanaven que ens preocupéssim de les necessitats del país, que són moltes i van endarrerides (Catalunya necessita ser governada que diria Bricall). A un president dolent (Puigdemont) el va succeir, per encàrrec, un aparentment pitjor, Quim Torra, vicari del primer. Després, això sí, d'un nou espectacle de candidats legítims però inviables per no deixar d'excitar els ànims i així evitar dir la veritat: el procés tal com havia estat concebut (o tal com s'havia anat improvisant esforçadament), no tenia futur.

Però heus ací que Pedro Sánchez guanya una moció de censura i fa fora al PP del Govern. He dit més amunt que el PP i Rajoy són tòxics. La seva única virtut per als nostres nacionalistes és que exciten els ànims, i això els convé. Però Sánchez ha girat la truita. Ha canviat el tarannà, les actituds, la manera d'aproximar-se al problema.

Finalment pot quallar algun tipus de proposta adreçada a la majoria, la que enquesta darrera enquesta, manifesta que la solució més desitjada és aquella que, amb un o altre matís, proposen les ignorades terceres vies.

S'ha obert una esclatxa d'esperança, que els més eixelebrats dels nostres no deixaran de menysprear i boicotejar, i alguns jutges i fiscals d'encoratjar-los, però pot imposar-se el sentit comú i obrir-se una via de negociació, que requerirà per la part de Sánchez molta valentia i gosadia, per enfrontar-se als recalitrants i imposar un discurs que faci factible la necessitat de reconeixement de Catalunya; però aquí també caldrà gosadia per deixar de banda aquells que només volen que tot vagi pitjor, per instal·lar la seva Arcàdia allunyada de la realitat.

I aquí ho deixo definitivament, passi el que passi, un calorós dia de juliol de 2018, posant un ciri a Santa Rita.

## Annex 2. Activitat del Govern Alternatiu

Aquest és un breu resum quantitatiu de l'activitat duta a terme per l'anomenat Govern Alternatiu de Pasqual Maragall, que va funcionar durant uns dos anys i mig, entre 2001 i 2003, com a part fonamental de la tasca d'oposició parlamentària del Grup Socialistes- CpC, prèvia a l'assoliment del Govern de la Generalitat el desembre del 2003. Aquests projectes van servir per a bastir una oposició rigorosa i consistent al Govern de CiU, però també per a fonamentar les futures polítiques públiques de canvi en el Govern de la Generalitat.

### PROJECTES DEL GOVERN ALTERNATIU

Conselleria	Aprovats
• Educació i Treball	7
• Economia i Finances	6
• Presidència i Justícia	8
• Governació i Interior	4
• Salut i Benestar Social	15
• Universitats, Indústria i Societat de la Informació	11
• Cultura i Audiovisual	4
• Agricultura, Comerç i Turisme	7
• Medi Ambient	6
• Política Territorial	9
• Infraestructures	9
• <b>TOTAL</b>	<b>86</b>

Els projectes aprovats pel Govern Alternatiu agrupats per conselleries són:

#### ■ Educació i Treball

- Política d'Escola Bressol
- Polítiques d'Ocupació per a Catalunya
- Escola i Municipi: Proposta de devolució de l'educació als Ajuntaments
- Política d'Escola Rural
- Pla de Formació Professional
- L'Educació, servei públic bàsic. Més i millor educació
- Informe sobre construccions escolars

#### ■ Economia i Finances

- Política pressupostària. Pressupost alternatiu
- Proposta de finançament autonòmic
- Informe sobre finançament local
- Proposició de Llei de creació del Tribunal de Defensa de la Competència
- Avaluació i projecció pressupostària del Govern Alternatiu
- Dades més significatives del Pressupost de la Generalitat de Catalunya per al 2003

## ■ **Presidència i Justícia**

- Informe sobre la Llei Electoral
- Política alternativa per a la millora del servei de l'Administració de Justícia a Catalunya
- Proposta de mesures penals alternatives
- Proposta de Política Penitenciària
- Informe sobre el Dret Civil Català
- Informe relatiu a la transposició de directives europees a l'ordenament jurídic català
- Política d'immigració
- Polítiques per a infants i adolescents en situació de risc social

## ■ **Governació i Interior**

- Informe sobre prevenció d'incendis a Catalunya
- Pla de Seguretat Pública de Catalunya
- Informe sobre la Llei d'Ordenació del sistema de Seguretat Pública de Catalunya
- Informe sobre el desplegament dels Mossos d'Esquadra

## ■ **Salut i Benestar Social**

- Informe sobre immigració (nova ciutadania)
- Política de seguretat i qualitat alimentària i creació de l'Agència de Seguretat Alimentària
- Política sobre pobresa i exclusió social
- Accions positives per a la igualtat d'oportunitats
- Pla d'atenció domiciliària
- Pla per a la prevenció i eradicació de la violència contra les dones
- Polítiques de suport a la família
- Pla de vellesa
- Ús racional dels medicaments
- Proposta per a la regulació de les medicines naturals
- Política de salut mental
- Compromís per a la millora de la qualitat de vida de les persones amb discapacitat
- Un compromís de govern per la qualitat del model sanitari català del segle XXI
- Política d'immigració
- Polítiques per a infants i adolescents en situació de risc social

## ■ **Universitats, Indústria i Societat de la Informació**

- Informe sobre la liberalització del sector elèctric de Catalunya
- Informe sobre el Model Federal de Ciència i Tecnologia
- Nova política universitària per a Catalunya: les universitats catalanes en el marc de la societat del coneixement
- Informe de situació del Pla estratègic Catalunya en xarxa
- Pla de promoció del disseny industrial
- Programa de promoció econòmica local
- Propostes d'actuació per a l'ampliació de la xarxa secundària de transport de gas
- Informe sobre l'administració oberta de Catalunya
- Proposta de reforma de la xarxa de centres d'innovació tecnològica, grups consolidats de recerca i centres d'excel·lència
- Noves polítiques de la societat de la informació i recursos informàtics de la Generalitat
- Política industrial

## ■ Cultura i Audiovisual

- Pla d'Infraestructures culturals territorials
- Proposta de reforma de la Llei de la CCRTV
- Consell de la Cultura i les Arts
- Projecte per a la promoció dels ensenyaments artístics

## ■ Agricultura, Comerç i Turisme

- Informe sobre l'agenda del camp català. Planejament del 2000
- Informe sobre la crisi del sector boví
- Proposició de Llei de turisme
- Política agrària a Catalunya: Pla de desenvolupament rural
- Política agrària a Catalunya: Pla de regadius
- Una estratègia de futur per al sector agroalimentari català
- Política de comerç i turisme

## ■ Medi Ambient

- Pacte català de l'aigua
- Pla rector d'avingudes de Catalunya
- Democràcia ambiental: les agendes 21 a Catalunya
- La qualitat de les aigües a Catalunya
- Pla integral de gestió del litoral
- Una nova política mediambiental per a Catalunya

## ■ Política Territorial

- Proposta de suport a barris amb projectes. URBAN
- Govern i territori: proposta de descentralització territorial de l'Administració
- Informe sobre la Llei d'Urbanisme
- Política de Foment de l'Habitatge
- Política de Muntanya
- Política de Paisatge
- Pla per a la conservació, la seguretat i l'ocupabilitat dels habitatges
- Pla territorial de les Terres de Lleida
- Pla territorial del Camp de Tarragona

## ■ Infraestructures

- Proposta catalana de l'AVE
- Pla de ports de Catalunya
- Xarxa viària Osona-Ripollès-Garrotxa
- Proposta sobre política de peatges
- Pla de carreteres
- Política sobre finançament i gestió d'infraestructures
- Les connexions de la xarxa ferroviària amb Europa
- Propostes per a l'alternativa dels aeroports de Catalunya
- El país que volem, les infraestructures que necessitem



## **ELS 17 COMPROMISSOS**

Els treballs del Govern Alternatiu també van servir de base per a la redacció i elaboració del discurs d'alternativa que Pasqual Maragall va pronunciar amb motiu de la presentació de la moció de censura l'octubre del 2002 on va proposar 17 compromisos per governar Catalunya al costat de la gent:

1. Un govern que doni suport a les famílies. Que ajudi econòmicament totes les famílies amb fills. Que amplii les places de les escoles bressol. Que faciliti l'accés de les dones a la feina i garanteixi la igualtat d'oportunitats entre homes i dones. Que doni suport a les persones amb dependència.
2. Un govern que ajudi la gent gran. Que permeti les persones grans d'envellir a casa amb el suport d'un Pla d'Atenció Domiciliària.
3. Un govern que humanitzi i doni més qualitat a l'assistència sanitària. Que augmenti el nombre de metges de capçalera i d'especialistes. Que redueixi les llistes d'espera i incrementi el temps dedicat a l'atenció als pacients.
4. Un govern que generi ocupació i activitat econòmica. Que sàpiga col·laborar amb els agents socials i el món local en la promoció de l'activitat empresarial i la creació de llocs de treball.
5. Un govern que faci de l'escola la seva prioritat essencial. Que doti les escoles i els mestres dels recursos i el suport necessaris per tal que l'educació sigui la clau del progrés dels nostres infants i joves.
6. Un govern capaç de potenciar les nostres universitats. Que posi els nostres centres universitaris a l'avantguarda de la recerca, la docència i la innovació a Europa.
7. Un govern que posi en marxa les infraestructures necessàries per al nostre desenvolupament, tant pel que fa a la millora de les telecomunicacions i les connexions amb Europa com pel que fa a la vertebració territorial de Barcelona i de la resta del territori de Catalunya. Que faci de la sostenibilitat un factor essencial del desenvolupament econòmic
8. Un govern capaç de posar d'acord a totes les administracions en els grans projectes de país, i de consensuar un Pla Estratègic per a Catalunya, amb participació de tots els territoris i de tots els sectors.
9. Un govern que faci de la qualitat i la sostenibilitat el factor diferencial del nostre turisme. Un govern que impulsi també la modernització del comerç i retorni als Ajuntaments el protagonisme en l'ordenació de l'activitat comercial.
10. Un govern que posi l'accent en una efectiva política agrària i d'ordenació rural, amb assistència directa a la gent del camp, a la producció agropecuària i al seu entorn, tot potenciant la unitat del sector agroalimentari.
11. Un govern que dupliqui el pressupost dedicat a la cultura per tal de potenciar la indústria cultural, crear una xarxa d'equipaments de qualitat homogènia arreu del territori i garantir la igualtat d'oportunitats en l'accés a la cultura.
12. Un govern decidit a estendre sobre tot el territori les tecnologies de la informació i la comunicació, desplegant una xarxa de banda ampla a tot Catalunya.

13. Un govern que doni prioritat a l'actuació integral en 40 barris d'arreu de Catalunya, per afrontar i resoldre els seus problemes urbanístics i socials.

14. Un govern decidit a assumir el comandament de tots els cossos i forces de seguretat de l'Estat a Catalunya, per garantir la seguretat i la tranquil·litat ciutadanes.

15. Un govern que impulsi la reforma de l'Estatut d'Autonomia, l'aprovació de la Llei Electoral de Catalunya, i la reforma de les Lleis d'Organització Territorial, per descentralitzar la Generalitat i enfortir els Ajuntaments.

16. Un govern que promogui el reconeixement explícit de les nacionalitats històriques, el Senat Federal i la descentralització de la despesa pública: 40% dels ingressos públics per a l'Estat, 30% per a les Autonomies i 30% per als Ajuntaments.

17. Un govern que assoleixi el ple reconeixement de la pluralitat cultural i lingüística d'Espanya; l'ús de les quatre llengües de l'Estat; l'ensenyament de la història dels pobles d'Espanya; un Ministeri de les Cultures, participat per les Autonomies; i la presència de la Generalitat en els organismes europeus i internacionals de cooperació cultural i lingüística.

*Proposem governar Catalunya d'una altra manera: des del respecte, la confiança, l'eficàcia, el consens, la transparència i la proximitat.*

Tots els compromisos van ser presentats públicament entre gener del 2002 i setembre del 2003.

A més d'aquests compromisos es van presentar també públicament altres projectes derivats d'alguna d'aquestes mesures, aquests van ser: una nova proposta ferroviària per a Catalunya; bases per a l'Estatut d'Autonomia de Catalunya i drets de les dones i igualtat d'oportunitats.

### **Annex 3. Projecte Spanair**

*El projecte Spanair va ser un projecte crític per al Govern, per les oportunitats que presentava, però també per les seves dificultats. Aquest informe (de febrer de 2014) complementa el que s'ha exposat en el text de les memòries. Explica l'origen i el per què de l'aposta, els objectius del projecte, les seves dificultats, els entrebancs que va haver de suportar i el desenllaç final negatiu. El vaig preparar per a tenir un relat complert i coherent i va servir per fonamentar les compareixences dels responsables del Departament d'Economia en la Comissió d'Investigació Parlamentària que es va crear pel cas Spanair.*

#### **Antecedents**

---

La iniciativa per l'adquisició de la companyia Spanair parteix d'entorns empresarials, que ja van intentar dos anys abans l'adquisició, quan SAS la va posar a la venda, aleshores per uns 400M€. En aquella ocasió ja es va estudiar l'operació, es va temptejar el finançament i, finalment, es va descartar.

A mitjans de 2008, SAS ofereix de nou la venda de Spanair (entretant hi va haver l'accident del vol de Las Palmas), aquesta vegada a 1 euro i mantenint una part minoritària en la nova Spanair (19,9%), netejant l'endeutament de la companyia i facilitant finançament a través d'un préstec participatiu.

L'operació es torna a analitzar. Prenen la iniciativa Turisme de Barcelona i Catalana d'Iniciatives (C d'I). S'arriba a acords amb SAS per l'estudi de l'operació, Lufthansa Consulting elabora un estudi de viabilitat sobre Spanair, amb el pla de venda s'elabora un pla d'empresa amb Boston Consulting Group, es contrasta amb un nou estudi amb hipòtesi més severes per C d'I. Un cop es decideix cercar el capital per tirar endavant l'operació, s'hi incorpora el grup d'empresaris aglutinat a l'entorn de FemCat (on participen un bon nombre de les principals empreses familiars catalanes), que ja havien mostrat interès en el projecte i que es comprometen a aportar-hi capital a base d'aportacions individuals. FemCat encarrega un contrast del Pla de viabilitat a una consultora internacional (Global Praxis), que dona un resultat també favorable.

Es a dir, l'operació i la seva factibilitat venia avalada per diversos estudis estratègics i de viabilitat diferents i acreditats.

Els promotors s'adrecen al Govern de la Generalitat per demanar el suport a l'operació. Aquest suport es concreta en facilitar finançament, però quedant clar que el risc correspon als promotors. De forma que el finançament no es farà a Spanair, sinó als inversors amb les seves pròpies garanties. Els inversors individuals podran accedir a una línia especial de l'ICF de capitalització d'empreses, avalant amb les seves empreses o societats patrimonials. Les altres institucions participants, si precisen finançament, aportaran les corresponents garanties fora del projecte.

L'operació de compra es tanca a principis de 2009. SAS roman en el capital amb un 19,9%. SAS assumeix el deute que tenia Spanair amb la matriu i el deute bancari (398 M€), i aporta un *vendor loan* de 149 M€ a cinc anys renovable i garanties per 36 M. La resta de capital la posen empresaris vinculats a FemCat, Catalana d'Iniciatives, Turisme de Barcelona i la Fira. Resten pendents uns 30M€ de capital, fins els 100 del pla de viabilitat, que aporta SAS amb un crèdit subordinat, mentre es busquen noves aportacions privades. El total del finançament de l'operació és de 285M€.

Així doncs, a la segona temptativa, per 1 Euro i amb una ampliació de capital prevista fins a 100M€, i amb palanquejament proporcionat per SAS, un conglomerat privat i públic-institucional, vinculat a la promoció econòmica de la ciutat, es fa amb la propietat de Spanair.

És necessari remarcar que l'alternativa de l'antic propietari, SAS, era tancar la companyia el 2009, que tenia quasi 3.000 empleats. Cal recordar també que Spanair, sota la propietat de SAS, era 100% pública, dels governs escandinaus.

### **Spanair i el seu paper a l'àrea de Barcelona**

---

Contràriament al que han dit alguns dels detractors de l'operació, l'objectiu no és que Catalunya disposés d'una companyia de bandera, sinó que, a través d'una companyia controlada per capital autòcton, radicada a Barcelona, i utilitzant el Prat com la seva base d'operacions, s'incrementessin les connexions aèries internacionals de Barcelona, directament i amb vols de connexió. És a dir, fer de la nova T1 del Prat un *hub* de connexió internacional, a través d'una companyia que fes de la nova terminal la seva base operativa.<sup>59</sup>

La situació de partida era molt decebedora: les connexions internacionals de Barcelona eren escasses, cap companyia feia de Barcelona (amb una flamant nova terminal) un element estratègic per a les seves operacions i connexions, al contrari del que passava en altres grans aeroports; Iberia havia renunciat a Barcelona a favor de Madrid; Clickair ja no existia i Vueling estava controlada per Iberia en un enfocament de vols punt a punt. A més, el creixement del Prat es basava en les *low cost*, amb una política d'atracció d'aquest tipus de companyies per omplir la capacitat de l'aeroport i amb un tracte favorable a Ryan Air.

Per tant, la tendència era la de relegar el Prat a un aeroport dominat per les *low cost*, amb escassa connectivitat internacional i sense poder ser un nucli de connexions. L'aposta per Barajas era clara el 2009 com a gran *hub* de connexions amb Latinoamèrica, amb Iberia com línia dominant i Vueling en un paper subordinat.

En aquest context, Spanair es mostra com una oportunitat, no exempta de dificultats.

---

<sup>59</sup> El Pla estratègic del Comitè de Rutes Aèries (CDRA), integrat per la Generalitat, l'Ajuntament, la Cambra de Comerç i l'Aeroport de Barcelona (Aena), per a 2010-2011, enuncïava el seu objectiu bàsic com: "Afavorir un increment de la connectivitat aèria de Barcelona amb aquells mercats, dins l'àmbit Euromediterrani, que puguin alimentar les rutes de llarga distància operades des de l'aeroport de Barcelona i, a la inversa, distribuir el tràfic de procedència intercontinental desenvolupant un model *hub and spoke*". També recordava l'objectiu de millorar la connectivitat aèria dels països de la conca Mediterrània, citava com a principals rutes de llarga distància a promoure: els mercats de l'Est (Europa de l'Est, Orient Mitjà i Àsia); i Amèrica del Nord i del Sud (amb especial atenció a la costa oest dels EU, Canadà i Brasil, Argentina i Xile).

Per altra banda, els seus estudis mostraven que BCN representava un 14,7% del tràfic aeri global espanyol i un 27,9% del tràfic global espanyol intercontinental. No obstant, aquest tràfic intercontinental era eminentment indirecte (66%), degut a l'escassetat de destins intercontinentals des de Barcelona i destacava l'existència d'una bossa important de passatge intercontinental per cobrir degut a la manca de vols de llarga distància.

*Els aspectes positius o d'oportunitat eren:*

L'atractiu de Barcelona i la seva àrea, la nova terminal per estrenar i molt ben dissenyada per vols de connexió, i la demanda potencial, ara molt mal satisfeta, de vols de llarga distància.

La pròpia existència d'una companyia, Spanair, amb forta presència a Barcelona, en segon o tercer lloc del ranking, amb uns 11 M de passatgers (3,7 a BCN). Contràriament al que cabria suposar, la companyia gaudia d'un bon posicionament a nivell d'opinió i havia superat el sotrac de l'accident.

La seva integració en Star Alliance, la principal aliança de línies aèries amb companyies com: Avianca, US Airways, United, Air Canada, SAS, TAP; Turkish Airlines, Singapore, Thai i sobretot Lufthansa i el seu grup. Un total de 28 línies aèries.

La estratègia, compartida per Lufthansa i la pròpia Star Alliance era construir el *hub* de BCN a partir de Spanair i de la col·laboració amb l'aliança, per tal d'alimentar vols de connexió internacionals per a membres del grup, en particular, en principi a Àsia, Pròxim Orient i Amèrica del Nord i capitals seleccionades de Sud-Amèrica.<sup>60</sup> És a dir, crear un *hub* basat a Barcelona, amb alt predomini d'una gran aliança aèria, a l'estil, per exemple, de Munic o Copenhage.

El preu de venda de la companyia i la possibilitat de reconvertir-la, amb una aportació de capital modesta en termes relatius, ateses les sinèrgies que es derivaven de compartir una estratègia internacional per a BCN, basada en Star Alliance. Un cop creada aquesta massa crítica i reorientada la companyia, l'objectiu era la venda parcial a una companyia de primera fila per a una expansió intercontinental que requeriria majors aportacions. Lufthansa era la candidata ideal i podia adquirir una posició de privilegi en la nova terminal de l'aeroport, la que va obtenir de fet Spanair.

*Les dificultats eren altes:*

La situació de la companyia, amb alts costos, salarials, de manteniment, d'operació, etc., i amb una situació financera debilitada amb pèrdues importants.

La necessitat de renovar la flota, antiquada i amb alts costos energètics.

El trasllat de la seu des de Palma de Mallorca a Barcelona, amb la conflictivitat que comporta i el necessari ajust de personal.

Un entorn molt competitiu i una actitud agressiva de les companyes rivals davant l'estratègia de posicionament de Spanair i l'Aliança.

Un context econòmic difícil per la crisi i una situació d'estancament del tràfic aeri, amb tensions sobre el preu del cru.

---

<sup>60</sup> En aquest sentit, Jan Albrecht, president de Star Alliance declarava a Barcelona el juny del 2011, quan el projecte de la nova Spanair portava ja dos anys i mig i travessava serioses dificultats, que "per construir un aeroport internacional d'èxit, cal aglutinar cinc elements imprescindibles: mercat nacional, suport de l'empresariat local, infraestructures, el suport d'una aliança, i una aerolínia"... fent després referència als projectes conjunts amb Spanair.

L'accentuada competència de les *Low cost*, amb polítiques comercials molt agressives i replicant les iniciatives de Spanair, per dificultar-les i fer-se amb el mercat.

## **El desenvolupament del projecte**

---

La compra de Spanair va tenir lloc el desembre de 2008 liderada per un grup d'uns 16 inversors, empresaris catalans (entorn del grup Fem Cat), Catalana d'Iniciatives (25% Ajuntament i Generalitat i el 75% entitats privades) i Turisme de Barcelona (Ajuntament i Cambra). També va participar la Fira de Barcelona (Ajuntament, Generalitat i Cambra) i SAS es va mantenir com accionista amb un 19,9% del capital.

El pla de viabilitat contemplava una aportació inicial de capital de 80,1M€, a més dels 19,9 de SAS. L'aportació de capital privat per part de destacats empresaris es va desenvolupar més lentament del previst, de forma que al tancament de la primera ronda de capital faltaven uns 30M, que van ser aportats per SAS com a crèdit pont subordinat. Al llarg dels primers mesos de 2009 van anar entrant nous inversionistes privats. En total entre 25-30, amb aportacions d'1M o en algun cas 2M€.

El compromís assumit pel Govern era el de facilitar el finançament, però no participar en risc directe amb Spanair. La matriu del projecte havia de ser privada i institucional; però no directament pública. L'ICF va finançar amb crèdits directes als inversors la seva participació; però amb garanties fora del projecte.

Des del punt de vista de desenvolupament del projecte industrial, al llarg del 2009 es van anar assolint les fites marcades amb notable èxit: Trasllet de la seu a Barcelona; ERO de racionalització; nou conveni amb ajust important de salaris i sense conflictivitat; renovació progressiva de la flota, renegociant els Leasing; reducció de la capacitat (de 45 a 35 avions), millora de la seva eficiència i utilització; renegociació amb altres proveïdors per reduir costos; nou equip directiu i reorganització amb un fort relleu comercial.

Spanair va ser la companyia que primer va traslladar-se i va inaugurar els vols des de la T1, amb un gran èxit no exempt de risc, deixant clar quina era la seva política envers BCN i la T1.

Des de la vessant aeronàutica, també es van assolir les fites marcades: tancament de rutes deficitàries o duplicades; apertura de noves línies, bàsicament de curt i mig radi i internacionals; coordinació de les noves rutes amb vols de llarg radi a Barcelona, per alimentar-les; acords de codi compartit amb algunes de les principals companyies de l'Aliança per vols transatlàntics o a Àsia (Singapur, Boston, Sao Paulo, etc.). Les connexions internacionals de l'aeroport de Barcelona es van incrementar substancialment, a la vegada que es començava a establir el *hub* de connexions amb centre a Barcelona.<sup>61</sup> Spanair va passar a operar de cinc a 22 rutes internacionals en menys de dos anys, i 22 més en codi compartit.

Aquesta primera etapa no va estar exempta de problemes i alguns errors:

---

<sup>61</sup> Algunes de les noves rutes ja a mitjans de 2010 van ser: Bamako (Mali), Trípoli, Banjul (Gàmbia), Alger, Oran, Tel Aviv, Beirut, Belgrado, Zagreb, Dublín, Estocolm, Copenhage, Viena, Berlin, Hamburg, Munic, Niza, Marsella, Ancona... I vols amb codi compartit amb 25 companyies de l'Aliança, entre els que destaquen: New York, Filadèlfia, Sao Paulo, Toronto, Montreal, Singapur, El Cairo, Luxor, Estambul, Zagreb, Brussel·les. Segons el CDRA, Spanair comptava a l'any i mig d'iniciar la nova etapa, amb 20 destinacions nacionals, 22 més internacionals en Àfrica, l'Arc mediterrani i Europa i, per la seva pertinença a Star Alliance, connectava Espanya amb més de 1000 ciutats del món a través de les companyies i dels principals aeroports de l'aliança. Les rutes internacionals a principi de 2009, eren tan sols cinc.

Endarreriment d'algunes fites com la renegociació del conveni i la rebaixa de sous que impactava sobre els costos o els errors inicials en la fixació dels preus dels bitllets (pels mecanismes automàtics de gestió de bitllets), excessivament baixos, que van incidir sobre els primers resultats.

El nou rol d'Spanair va desvetllar als competidors. Per exemple, Vueling va replicar les rutes escandinaves de Spanair, entre les més rendibles, o Ibèria va replicar el vol a Sao Paulo.

## **L'entorn econòmic**

---

L'operació Spanair, analitzada el 2008 i tancada a principis de 2009, es realitza en plena crisi econòmica. No obstant això, si 2008 va ser un mal any per les companyies aèries, les perspectives eren que a partir del 2010 el sector es recuperés. De fet va ser així a tot el món, excepte a Europa. De la mateixa manera, les perspectives econòmiques, pràcticament sense excepció, preveïen una remuntada de la crisi en el 2010, després de la sotragada dels dos anys anteriors; però les polítiques molt exigents de consolidació fiscal dictades a Europa van truncar la recuperació esperada. A partir de maig de 2010, amb l'aplicació de polítiques fortament contractives, l'economia espanyola entra en una nova fase de recessió, que ha durat fins a finals de 2013.

El negoci aeronàutic correlaciona molt estretament amb l'evolució de la demanda agregada i el PIB. L'estancament provoca caiguda de la demanda aèria, i, en un context fortament competitiu, això impacta en les xifres de negoci de forma directa. És el que va passar a Europa.

Per altra banda, a l'alentiment econòmic es van afegir altres elements de dificultat, econòmics i d'entorn: sostingut increment del preu del petroli; alça del dòlar; conflictes laborals de controladors a França i Espanya, amb impacte sobre els vols; erupció del volcà islandès amb gran incidència en l'espai aeri dels països nord europeus i, a partir de 2011, crisi política en els països de la conca mediterrània...

El negoci de llarg radi registrava molt bons resultats, ja que altres àrees del món mantenien una alta activitat i demanda; però l'evolució del curt radi era negativa.

## **Les noves necessitats financeres**

---

Malgrat el notable èxit en l'execució del projecte estratègic, i malgrat les millores en els resultats operatius, els resultats econòmics no acompanyaven. Per exemple, l'efecte combinat dels preus del petroli i l'alça del dòlar (la majoria dels contractes en el sector són en dòlars), va suposar un impacte negatiu de 22 M€ el 2010; la paralització de vols durant varies setmanes pel núvol del volcà islandès, les vagues de controladors, o els menors preus derivats d'aquests impactes o per la competència molt agressiva de les *low cost* van suposar una reducció neta d'ingressos de 14 M€ (compensats parcialment per menors costos de producció). Però també, els endarreriments produïts en la tramitació de l'ERO, van generar extracostos considerables (atès que s'estava reduint al mateix temps la capacitat i l'oferta de la companyia d'acord amb el pla de viabilitat).

## **La venda fallida**

---

Spanair va patir durant tota la seva existència d'un insuficient finançament. En particular d'un dèficit de capital per a fer front al seu projecte d'empresa (que calia complementar amb un palanquejament moderat). L'entrada directa en el llarg radi (Amèrica, principalment) en la tercera fase del projecte, requeria una injecció de capital. Si les dificultats sobrevingudes van endarrerir el punt mort de l'empresa,

la falta de capital va impedir entrar en la fase més productiva i rendible: la llarga distància operada directament, amb cinc o sis destins a ciutats nord i sud americanes amb forta demanda insatisfeta, alimentats per les connexions ja establertes a Barcelona i treballant també per companyies de l'aliança.

Des de l'inici del projecte, la sortida estratègica a mig termini, un cop creat el mercat, era vendre Spanair, o una important participació (ja que es volia preservar el control local), a una companyia aèria important. La primera opció sempre havia estat Lufthansa, però aquesta havia comprat recentment Brussels i Austrian i necessitava temps per integrar-les. El juny de 2011, quan la situació financera era ja molt difícil, Spanair va donar un mandat de venda a Lazard (probablement s'havia d'haver fet uns mesos abans). Es va contactar amb Turkish, Avianca, Singapore ... Finalment les negociacions, amb suport actiu de la Generalitat i l'Ajuntament, van fructificar el novembre de 2011 amb Qatar Airways (QA), disposada a entrar amb un 49% del capital. Però l'operació es va frustrar.

El president executiu de QA, Akbar-al- Baker, va acusar a la Comissió Europea (Competència) de "torpedinar *in extremis*" la compra d'Spanair. Segons aquest, s'havia ja assolit l'acord ("tot estava negociat") que no es va poder materialitzar en rebre un requeriment de la CE advertint que si QA prenia aquesta participació hauria de tornar els ajuts públics rebuts per Spanair. "El que va fer la Comissió no va ser una decisió sàvia. L'aerolínia va fer fallida l'endemà".

Seguint amb les paraules del president de QA: "Spanair era una eina econòmica molt important per a Catalunya. Hauríem tingut un bon soci, una aerolínia que s'hauria fet molt més gran. Hauríem tingut un futur pròsper junts i una aerolínia de talla mundial operant des de Barcelona".

A mitjans de febrer de 2012 la CE va arxivar la investigació sobre Spanair sobre "presumptes" ajuts d'Estat i ho va comunicar a les autoritats catalanes. La demanda havia estat presentada per Ryanair i l'Associació d'Aerolínies de Baix Cost i per Vueling.

Per tant, la CE va amenaçar a QA, segons el seu president, sobre una cosa encara no jutjada. Sobre una possibilitat no materialitzada i que presentava grans dubtes:

- Spanair era 100% pública en el moment de la seva venda a inversors catalans. Era propietat de SAS, companyia aèria pública.
- Spanair va ser una inversió fruit de la col·laboració privada (que va dur la iniciativa) i públicoinstitucional. Els accionistes inicials eren empresaris privats, Catalana d'Iniciatives (75% privada), Turisme de Barcelona i la Fira on participava la Cambra de Comerç com un soci de referència d'ambdues, amb la Generalitat i l'Ajuntament de Barcelona. Una Cambra que, junt amb aquestes institucions i Aena, era promotora del CDRA, que tenia dissenyada en la seva estratègia objectius com els perseguits amb el projecte.
- Les aportacions successives de capital eren aportacions d'accionistes.
- Spanair no va rebre crèdits públics. Van ser els accionistes els que van rebre finançament, dins una línia de capitalització empresarial de l'ICF, i amb garanties pròpies i fora de Spanair (en el 2011 si que es va fer un préstec directe a Spanair). A més, Spanair va rebre en condicions normals de mercat un préstec d'un pool de bancs privats d'uns 40M €.



- En el cas, per tant, en que alguna de les aportacions de capital o de crèdit fos considerada ajut d'Estat, seria una part petita del conjunt del finançament, perfectament assumible per QA o per la nova companyia creada.<sup>62</sup>

### **Què ha passat després amb Spanair ?**

---

Segons l'Observatori de Tràfic Aeri de la Cambra de Comerç de Barcelona, a novembre de 2012, "el tradicional dèficit de vols de llarg radi del Prat, vinculat a que no és la base operativa de cap companyia aèria, ha augmentat a causa de la desaparició d'Spanair. El creixement d'enllaços de Vueling (un 17%) i de les companyies del Golf no ha aconseguit canviar aquesta situació, de manera que BCN, tot i que és el tercer aeroport d'Europa en tràfic punt a punt i el novè en tràfic global, ocupa el 18è lloc en connectivitat".

Un any més tard, a finals de 2013, la fallida d'Spanair i el buit que va deixar tant en fites assolides, com a projecte d'empresa aèria radicada a l'aeroport de BCN, associada a una gran aliança i a una companyia de gran dimensió per promoure la connectivitat de BCN i els vols de llarga distància, tendeix a ser omplert. La lògica del projecte s'imposa i altres protagonistes han vingut a realitzar-lo, omplint el buit i canviant el que fes falta de les seves pròpies estratègies.

La principal beneficiària ha estat Vueling, un cop Iberia (ara subsumida en IAG), ha acceptat per la filial el rol de companyia de referència a la T1 del Prat per fer d'aquesta el mitjà d'alimentació d'One World, desapareguda Spanair i, per tant, sense competència.

El president de Vueling declarava el juliol de 2012 referint-se a Spanair: "les coses absurdes acaben malament... convé recordar que els aeroports no són *hubs*... determinades companyies aèries tenen algunes terminals com els seus *hubs*... la T4 és el *hub* d'Iberia... París no és *hub*, CDG és el *hub* d'Air France... el Prat és el *hub* de Vueling. És un problema de definició estratègica de determinades companyies aèries que volen fer d'un aeroport o d'una terminal la seva base de connexions internacionals. No respon a una decisió política, sinó empresarial i comercial. Això és el que no es va saber veure amb Spanair".

Però precisament, i el president de Vueling no ho ignorava, aquesta era l'estratègia d'Spanair a través de la iniciativa impulsada per un col·lectiu d'empresaris i en col·laboració amb el sector institucional i les administracions, implicats en crear una companyia aèria capaç de convertir la nova T1 en la seva base per a la connectivitat i els vols internacionals de llarg radi, el gran dèficit de Barcelona i la seva àrea d'influència, motor econòmic de Catalunya. I això es volia fer el 2009, quan Vueling era una companyia dependent de l'estratègia d'Iberia, que havia abandonat el Prat ostensiblement a favor de Barajas i quan Vueling (i la desapareguda Clickair) era una peça en el mercat de les *low cost* centrada en connexions punt a punt.

La inversió feta per Spanair en obrir noves rutes i connexions (una nova ruta, fins que entra en rendibilitat requereix quantioses inversions logístiques, comercials, de promoció, etc.), però també en aliances, ha estat aprofitada per Vueling que ha rebut sense esforç el camí realitzat, modificant substancialment la seva estratègia i el seu paper dins el grup IAG i l'Aliança One World.

El que de debò va subestimar Spanair i els seus promotors va ser la capacitat dels oponents: Iberia, Vueling i Aena, per a oposar-se al projecte Spanair-El Prat i va patir de la manca del múscul financer

---

<sup>62</sup> QA comptava el 2011 amb 125 avions, (250 més encarregats) i 120 destinacions.

necessari per superar-ho i consolidar el projecte. Sense oblidar a Ryanair, la seva estratègia agressiva i les facilitats que l'aeroport de BCN i Aena li van concedir quan calia donar activitat a la semiparalitzada T2.

### Notes addicionals

El vicepresident de United Airlines, Charles Duncan, declarava a finals de juny de 2011: "*Pregunta*: en el món de les grans aliances i del low cost, hi ha espai per a companyies de dimensió mitjana com Spanair?. *Resposta*: En els darrers anys la indústria s'ha reordenat. United és l'aerolínia més gran del món i podem dur la gent de Tokio a Barcelona, però no a Eivissa, Marroc o Venècia; per arribar a aquestes destinacions necessitarem socis regionals especialitzats... per a fer connexions per a les grans companyies (de les que quedaran quatre o cinc al món). *Pregunta*: llavors necessiten socis com Spanair?. *Resposta*: Són imprescindibles, per què les companyies *low cost* estan enfocades a un altre negoci; no podem treballar amb elles per què no operen en connexió... L'important per nosaltres són les xarxes i les connexions.... *Pregunta*: Les aerolínies necessiten complicitat de les autoritats ?. *Resposta*: Per suposat, a tots els nivells".

En les ja citades declaracions de Jan Abrecht, president d'Star Alliance (SA), a principis de juny de 2011, aquest manifestava: "...Hi ha un gran interès de l'aliança de tenir una aerolínia local al mercat espanyol, el tercer més important per a SA a Europa... Si no hi ha Spanair serà impossible (el projecte del Prat com a *hub* de connexions internacionals i vols de llarg radi). Sobretot tenint en compte que l'alternativa al Prat son les aerolínies *low cost*, que tenen una quota superior al 40%".... Preguntat sobre què demanava SA al Govern català, responia: "Li demanem una mica de paciència, que és cert que l'ha tingut, però n'ha de tenir més. Li demanem que continuï apostant per un projecte molt noble i viable, que porta més temps de l'esperat per factors conjunturals que han convulsat el sector, com els preus del petroli, el desastre del Japó o la crisi del nord d'Àfrica. Però a Star Alliance estem convençuts que el projecte és viable. Jo personalment vaig apostar per aquest projecte des del principi i dos anys després hi continuo apostant... Els resultats d'Spanair són cada vegada millors, tot i que encara no ho són prou. Han millorat l'estructura de costos i estan donant ingressos. La fórmula d'Spanair és la correcta. Portarà uns mesos més del previst aconseguir l'estabilitat financera, però arribarà".... Preguntat sobre els contactes de Vueling amb SA, responia: "Amb Vueling no hi ha cap contacte... És una subsidiària d'Iberia i és una *low cost*".

## ABREVIACIONS

BEI	Banc Europeu d'Inversions
CARIC	Comissió Interdepartamental d'Ajut per a la Reconversió Industrial de Catalunya
CCOO	Comissions Obreres
Cd'I	Catalana d'Iniciatives
CEAM	Centre d'Estudis i Assessorament Metal·lúrgic
CEC	Col·legi d'Economistes de Catalunya
CEO	Centre d'Estudis d'Opinió
CEP	Centre d'Estudis de Planificació
CIDEM	Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial
CiU	Convergència i Unió
CN	Central Nuclear
CRE	Conferència de Rectors Europeus
CS	Consell Social (de la UB)
CT	Consell Tècnic (del Govern Alternatiu)
CV	Curriculum vitae
Cofides	Compañía Española de Financiación del Desarrollo
COPCA	Consorci de Promoció Comercial de Catalunya
CpC	Ciutadans pel Canvi
DEF	Departament d'Economia i Finances
DG	Direcció General
DOGC	Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya
ERC	Esquerra Republicana de Catalunya
Esade	Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses
FEDER	Fons Europeu de Desenvolupament Regional
Fepime	Federació de la Petita i Mitjana Empresa (de Foment)
GA	Govern Alternatiu
GISA	Gestió d'Infraestructures, SA
ICAEN	Institut Català de l'Energia
ICCA	Institut Català de Crèdit Agrari
ICF	Institut Català de Finances
ICF-E	Institut Català de Finances- Equipaments
ICF-H	Institut Català de Finances-Holding
ICV-EUiA	Iniciativa per Catalunya Verds – Esquerra Unida i Alternativa
Idescat	Institut Català d'Estadística
Incasol	Institut Català del Sòl
IREC	Institut de Recerca en Energia de Catalunya
IQS	Institut Químic de Sarrià
LVS	Las Vegas Sands
MAT	Molt Alta Tensió
NY/NYC	Nova York
OBS	Obra Social de les Caixes
ORI	Oficina de Relacions Internacionals (de la UB)
PDR	Programa de Desenvolupament Regional
PEC	Pla de Desenvolupament Econòmic de Catalunya
PIMEC	Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
PP	Partit Popular
PSC	Partit dels Socialistes de Catalunya
PTOP	Departament de Política Territorial i Obres Públiques

REA	Registro de Economistas Auditores (del Consejo de Economistas de España)
REC	Revista Econòmica de Catalunya
REE	Red Eléctrica Española
SCR	Societat de Capital Risc
SE / SPE	Secretaria d'Economia / Secretaria de Promoció Econòmica
SEC	Sistema Europeu de Comptes
SGR	Societat de Garantia Recíproca
UAB	Universitat Autònoma de Barcelona
UB	Universitat de Barcelona
UCD	Unió de Centre Democràtic
UE	Unió Europea
UGT	Unió General de Treballadors
UPC	Universitat Politècnica de Catalunya
URL / la Lull	Universitat Ramon Llull
ZDP	Zones de Desenvolupament Prioritari de parcs eòlics

L'autor presenta una panoràmica de la seva dilatada carrera professional dedicada a diverses institucions del país. És un repàs a quaranta-tres anys, que abasten un període que va del final de la dictadura als anys del sotrac del procés independentista.

La part central i més extensa del llibre està dedicada al treball d'Andreu Morillas, primer al costat de Pasqual Maragall al Parlament de Catalunya, on es fa un repàs exhaustiu i intencionat de l'estratègia de Pasqual Maragall per a assolir el Govern de la Generalitat, la transició des de l'oposició al Govern i, finalment, la copiosa experiència de set anys de Govern, com a secretari d'Economia en els Governos dels presidents Maragall i Montilla.

D'aquesta etapa de Govern, sobretot des d'un punt de vista sectorial, es pot apreciar l'extensa obra feta, poc airejada encara, però també hi són presents episodis singulars dels quals se'n ha parlat poc.

Encara que a molts dels episodis d'aquestes memòries no els manquen tocs d'humor o ironia, l'autor no deixa de traslluir un cert desencís quan considera i observa el decaïment en l'obra de posteriors governs i el progressiu desprestigi de les institucions.

PASSANT COMPTES és, doncs, un intent d'explicar més de quaranta anys de treball a diverses institucions del país, però també una veu crítica del recent desplegament polític i institucional de Catalunya.

Bona part de les cent-quaranta pàgines dedicades a l'època parlamentària i a la col·laboració en el Govern de la Generalitat, permetran, sens dubte, donar testimoni i enriquir el bagatge de documentació i coneixement que constitueix el Llegat de Pasqual Maragall.



*Pasqual Maragall*  
LLEGAT PASQUAL MARAGALL

AMB EL SUPORT DE:

 Generalitat de Catalunya  
**Departament de la Presidència**

AMB LA COL·LABORACIÓ DE:

 **Ajuntament  
de Barcelona**