

Quaderns de Lideratge | n° 46

ESADE

UNIVERSITAT RAMON LLULL

CÀTEDRA
LIDERATGES I
GOVERNANÇA
DEMOCRÀTICA

Fundació

Catalunya

La Pedrera



El lideratge col·laboratiu

Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica

Monestir de Sant Benet de Bages
8 d'octubre de 2018

SANT BENET XI

El dia 8 d'octubre de 2018 es va organitzar la XI Jornada de Reflexió i Debat a Sant Benet de Bages amb el tema Lideratge col·laboratiu. La Càtedra de LideratgeS i Governança Democràtica, en col·laboració amb la Fundació Catalunya-La Pedrera, va convidar destacats empresaris i representants del sector públic per a debatre sobre els diferents escenaris de cooperació publicoprivada (CPP) i reflexionar al voltant de les habilitats personals i capacitats estratègiques que han de posseir els seus líders.

EL LIDERATGE COL·LABORATIU.

Lloc de publicació: Barcelona

Edició: Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE

Any d'edició: 2019

En el marc universitari mundial, sovint es dóna un tracte diferencial i específic a l'estudi d'alguns temes que destaquen per la importància del seu contingut o per la rellevància pública. Aleshores, una de les opcions preferents i amb més prestigi és la creació d'una càtedra. Entenem, doncs, que es tracta d'una unitat acadèmica d'excel·lència.

La Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE es proposa desenvolupar un programa que afavoreixi l'aprofundiment dels interrogants que es plantegen al voltant d'aquesta temàtica. La Càtedra té la vocació de promoure un fòrum de diàleg permanent entre les organitzacions (empreses, administracions, ONG) i els actors (empresaris, directius, representants polítics, socials, cívics, sindicals, etc.) que actualment assumeixen de manera compromesa i responsable els reptes i desafiaments que comporta governar un món global i local a la vegada. Així mateix, vol assumir el repte d'estudiar i promoure formes innovadores de lideratge adequades als nostres entorns complexos.



O. Llop

R. Santoma

C. Losada

I. Carrera

- 8.45 – 9.15h Arribada dels assistents i esmorzar a:
 Monestir de Sant Benet de Bages • Jardí del Monestir
SESSIÓ MATÍ
- 9.20h Trasllat a la Sala Montserrat. Presentació de la jornada
- 9.30 – 9.40h Benvinguda institucional
 Paraules de benvinguda a càrrec de
Germán Ramón-Cortés i Joaquim Uriach
- 9.40 – 10.00h Presentació de la jornada
Àngel Castiñeira i Francisco Longo
- 10.00 – 10.15h Ponència: La gestió relacional
Xavier Mendoza
- 10.15h Trasllat a Casa de l'Amo per treballs de grup
- 10.30 – 12.00h Treball de grups a Casa de l'Amo
 La importància del lideratge en la cooperació publicoprivada
- 12.00h Trasllat a la Fundació Alícia
- 12.15 – 13.15h Presentació d'Alimentia
Germán Ramón-Cortés i Marta Lacambra
DINAR
- 13.15h Trasllat a La Fàbrica
- 13.30 – 13.45h Plenari de conclusions dels grups de treball
Marc Esteve
- 13.45 – 14.15h Conversa sobre el lideratge avui
Chris Lowney i Carlos Losada
- 14.15 – 15.15h Dinar
SESSIÓ TARDA
- 15.15h Trasllat a la Sala Montserrat
- 15.30 – 16.30h Presentació dels 3 casos (Fira de Barcelona, Sant Pau,
 Port de Barcelona)
 Presenta i modera: **Àngel Castiñeira**
- 16.30 – 17.00h Debat obert al públic
- 17.00 – 17.20h Conclusions
Francisco Longo
- 17.20 – 17.30h Cloenda de la jornada
Koldo Echebarria







SESSIÓ MATÍ



SESSIÓ MATÍ

Germán Ramón-Cortés: Bon dia. En nom de la directora de la Fundació, Marta Lacambra, i de tot el nostre patronat, és un plaer donar-vos la benvinguda un any més al Món Sant Benet, un dels equipaments més importants de la Fundació, i alhora donar la benvinguda a ESADE i a la Càtedra de LideratgeS per reprendre aquesta activitat, que considerem tan enriquidora. La nostra Fundació enguany finalitza el sisè any com a fundació independent i privada i, com sabeu, dediquem els nostres projectes a oferir oportunitats a les persones; a fomentar el talent, la creació i l'educació; a conservar el patrimoni natural i cultural, centrant-nos especialment en les persones més vulnerables de la nostra societat.

És un veritable orgull poder afirmar que enguany tornarem a superar la xifra dels 400.000 beneficiaris dels nostres programes.

El nostre objectiu fundacional continua essent el mateix: ajudar, en la mesura en què puguem, a construir un món millor i més just per a la nostra societat.

Avui hem vingut aquí a reflexionar sobre quelcom molt important per a aquest futur, i esperem de debò que aquest entorn us acompanyi en la reflexió i que la jornada aportí, un any més, una llavor de creixement per a tots nosaltres.

Moltes gràcies a tots, i moltes gràcies a ESADE i a la Càtedra de LideratgeS per voler tornar aquí.

Joaquim Uriach: Molt bon dia a tothom, president de la Fundació Catalunya La Pedrera, directora general, amics i amigues. En nom d'ESADE, benvinguts a aquesta onzena jornada de reflexió i debat, i moltes gràcies per la vostra assistència i la vostra participació.



Aquest curs 2018-2019, celebrem seixanta anys que un grup d'empresaris catalans va fundar ESADE, amb una triple missió que encara és viva, que és la de la docència, la recerca i el debat social i, dins del debat social, la necessitat de diàleg, un diàleg que contribueixi a la transformació de la societat. I és en aquest diàleg que s'emmarquen aquestes jornades.

Des del 2006, que vam fer la primera trobada, hem intentat convocar-vos cada any en el marc incomparable d'aquest monestir, per compartir inquietuds relacionades amb l'exercici del lideratge. Aquesta trobada és, doncs, una tradició que fem coincidir amb l'inici de la tardor i de l'any acadèmic.

Durant aquests anys, els organitzadors han anat variant i canviant de temàtica, dins del que és el lideratge, i també una part dels convidats, però el vincle entre els responsables de Sant Benet i

d'ESADE s'ha mantingut sempre, i això diu molt a favor del tema que ens uneix avui aquí, el lideratge col·laboratiu.

Sense el compromís continuat d'uns líders responsables, com són la Marta Lacambra i l'Àngel Castiñeira; sense les habilitats per impulsar projectes compartits; sense la convicció que el valor de la col·laboració no tan sols suma, sinó que multiplica, la continuïtat i el rigor d'aquestes jornades no haurien estat possibles. Així, doncs, moltes gràcies a tots dos i a les institucions que representeu.

Si us hi fixeu bé, la Càtedra és de lideratges, amb una essa molt gran, molt majúscula, que vol fer visible que no hi ha un únic lideratge, sinó diferents tipus, com és ara el lideratge col·laboratiu de què avui parlarem. Deia Benjamin Franklin que el bé que podem fer junts excedeix el que podem fer individualment, i un líder empresarial disruptiu, com era Steve Jobs, sempre remarcava que as-



solir fites és difícil, però que el que és realment difícil és fer un gran equip, un equip que continuï assolint grans fites. El lideratge col·laboratiu va d'això precisament, d'atrevir-se a fer coses junts i d'atrevir-se a fer grans equips, encara que, en tots dos casos, els experts, els líders, els equips i les institucions siguin diferents.

Algú pot pensar que el lideratge col·laboratiu és una cosa que s'ha posat de moda ara, però no és així. En realitat, l'historiador Yuval Noah Harari, autor de *Sàpiens*, ens diu que la clau d'èxit de la humanitat ha consistit en la interacció entre la competència i la cooperació i, de fet, els grans projectes de la història s'han fet de manera col·laborativa, des del descobriment del nou món o la volta al món de Magalhães, de la qual ben aviat commemorarem el 500 aniversari –que són dos exemples clau de col·laboració públic-privada– fins a la Viquipèdia, que és el projecte

col·laboratiu més gran de la història, passant –sí m'ho permeteu– per ESADE mateix, que és una col·laboració exitosa entre la societat civil i la societat de la Companyia de Jesús. La pròpia Companyia de Jesús també és un gran exemple –i, de fet, és la primera organització a la història– de lideratge col·laboratiu.

El que ens ha fet únics com a espècie ha estat la tendència inusualment alta a la col·laboració i a la relació entre nosaltres, que és el que anomenem *intel·ligència social*. Allò que va donar a l'*Homo sapiens* un marge d'avantatge sobre la resta d'animals i ens convertí en amos del planeta no va ser la nostra racionalitat individual, sinó la nostra incomparable habilitat per pensar i actuar conjuntament en grans grups.

Avui, justament, ens hem aplegat un gran grup de persones, que sou líders de diversos sectors, tant

públics com privats, i que us heu mobilitzat davant la nostra crida. Us demano que demostrem avui aquí, als antropòlegs, als científics socials i a la societat en general, que som autèntics *Homo sapiens*, que som mereixedors de l'atribut dels millors *Homo sapiens* i que podem activar les habilitats de lideratge col·laboratiu també en aquesta jornada.

Moltíssimes gràcies de nou per la vostra presència, i desitjo que el dia d'avui sigui molt profitós per a cadascú de vosaltres, per a ESADE i, especialment, per a la societat.

Moltes gràcies i molt bona jornada. Passem la paraula a l'Àngel Castiñeira.

Àngel Castiñeira, director de la Càtedra de LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE: Molt bon dia a tothom. Gràcies als dos presidents de les fundacions per les amabilíssimes paraules de benvinguda, i també, a títol personal i en nom de la Càtedra de LideratgeS, benvinguts a tots i gràcies per acceptar la nostra invitació un any més a compartir aquesta jornada. Benvinguts les veteranes i els veterans que un any més sou aquí, i una benvinguda molt càlida a aquelles persones que us estreneu per primera vegada en aquest format de jornada sobre lideratges i que segurament tindreu encara un punt d'expectativa sobre com funciona i com actuarem amb un grup aparentment tan nombrosos com el que teniu aquí.

La meua intervenció és només explicar-vos una part de la metodologia que farem servir, i després, en nom de la direcció, en Paco Longo, que a més a més és un dels experts en la matèria, us adreçarà també unes paraules sobre l'esperit del tema que avui ens aplega.

En aquest moment introductori, també vull avisar-vos d'algunes absències d'última hora, per raons més que justificades. M'ha demanat que ex-

pliqui la seva absència Salvador Alemany, que és el president del Gran Teatre del Liceu, perquè, com sabeu, avui ha de presidir el funeral de la soprano Montserrat Caballé i això l'ocuparà molt temps. També l'advocat Joaquín Tornos, que acaba de ser avi i s'havia de desplaçar a Innsbruck, i altres persones, com la Carlota Pi, en Leandre Mayola, en David Figueras i la Judith Viader, que per motius professionals han hagut d'excusar l'absència en l'últim moment. Tenim alguns retards que s'incorporaran al llarg del matí, entre ells l'Artur Mas, en Joan Font, el nou director d'ESADE Koldo Echebarria, en Chris Lowney, l'Enrique López Viçoria i en Xavier Viñolas, que per raons diverses no poden ser puntualment aquí però que s'hi aniran incorporant al llarg del matí o bé al migdia.

L'estructura de la jornada la trobareu a l'agenda que teniu a les vostres carpetes. Veureu que hi ha una clara divisió en tres parts: el que farem al matí, on jo crec que tindreu un gran protagonisme vosaltres; el que farem durant el dinar, que ara explicaré, i el que farem a la tarda.

Durant el matí fonamentalment, quan abandonem aquesta bonica Sala Montserrat, anirem a la Casa de l'Amo, que és una mica més a baix, i treballarem en grups sobre un qüestionari que després us comentarem. Aquesta activitat de grup vindrà acompanyada de la presentació del primer cas, el cas Alimentària, que exposaran en Germán Ramón-Cortés i la Marta Lacambra, i es clourà amb un plenari de conclusions que tindrà lloc una mica abans de dinar, entre les 13.30 i les 13.45 h. Després dinarem plegats. És important que tingueu present que us hem distribuït per taules, de tal manera que pugueu aprofitar també el moment més relaxat del dinar per conèixer gent i construir xarxes relacionals, seguint el que deia molt bé en Joaquim Uriach d'aquesta intel·ligència social i cooperativa que ens ha fet diferents dels altres homínids, com un element veritablement molt accentuat. Per tant, aprofitem-ho.



Durant el dinar, quan s'hi incorporin el nou director d'ESADE Koldo Echebarria, Chris Lowney i Enrique López Viguria, hem preparat un col·loqui entre Carlos Losada, que el tinc a l'altra banda de la taula, i el seu amic Chris Lowney, sobre la visió del lideratge avui. Segurament, durant el debat sortiran temes de lideratge col·laboratiu, però ens semblava interessant que una persona que ha tingut un paper tan destacat com a líder, també als Estats Units, i que té vincles en temes de valors amb ESADE i amb la tradició jesuïta, ens pogués presentar el seu punt de vista.

Finalment, a la tarda, havent dinat, presentarem tres casos: el de Port Barcelona, el de l'Hospital de Sant Pau i el de Fira de Barcelona, que ens ajudaran a analitzar les llums i les ombres, les oportunitats i les dificultats del que ha representat o representa intentar activar projectes de relació públicoprivada i la pràctica del lideratge col·laboratiu

en aquestes situacions. Aquests tres casos seran seguits d'un debat i d'una presentació de conclusions finals, amb la qual es tancarà la jornada.

Abans de passar la paraula al Paco Longo, us faig algunes recomanacions molt breus. La primera és que som entre 60 i 70 persones i, per tant, hauríem de mirar d'ajustar-nos als temps d'inici i de finalització de les activitats. Això sembla fàcil però no ho és, encara que siguem tots molt obedients, hi ha desplaçaments i, per tant, pot haver-hi la possibilitat que, per trucades telefòniques o altres motius, algú es quedi extraviat. Per això, en tot moment les hostesses us indicaran cap a on heu d'anar quan sortim d'aquesta sala. Paireu també atenció als canvis de llocs de reunió, encara que ja els anirem indicant, com la sala, el menjador, el lloc del plenari, perquè ningú no es despisti, ja que és un entorn relativament gran. I recordeu allò que deia un col·lega, l'Oriol Segarra, directiu

d'Uriach: que el lideratge també té un component d'inspiració disciplinada. Doncs, gairebé us convidem a això: que siguem inspiradors, sense oblidar la part de disciplina, és a dir, que puguem ser alhora originals, creatius, trencadors i innovadors, però mantenint un punt de disciplina, que és el que ens permetrà després fer, com a element exítós, aquesta construcció de comunitat i de xarxa en què també participa el lideratge col·laboratiu.

Un minut de publicitat per dir-vos algunes coses que trobareu a la carpeta –no totes– i que m'agradaria que consultéssiu ara. Primer de tot, si encara no ho heu fet, a la sortida de la sala trobareu aquest llibre, que us convidem que agafeu: és el llibre de la darrera jornada que s'ha fet aquí, a Sant Benet, que en aquella ocasió va tractar del lideratge responsable. Alguns hi éreu i la recordeu; jo la recordo molt vivament perquè en van sorgir temes molt interessants sobre què vol dir avui exercir el lideratge responsable. Així doncs, esteu tots convidats a agafar-ne un exemplar, si no el teniu, quan sortiu de la sala.

També trobareu tres documents que ens semblen importants. Un és el resum executiu d'un informe que vam publicar al mes de maig la Càtedra de LideratgeS i l'Institut d'Innovació Social d'ESA-DE, conjuntament amb la Fundació Bancària "la Caixa", que avalua per primer any la contribució de les empreses espanyoles als Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), allò que les Nacions Unides anomenen l'Agenda 2030. Aquest és un informe que anirem fent anualment i que, de moment, estem fent amb les empreses cotitzades, perquè és relativament més fàcil accedir a les seves memòries, però amb la intenció d'arribar, de mica en mica, a moltes altres empreses, tant per volum com per veure quin tipus de contribució es pot fer per assolir els ODS, en aquest cas, des de l'àmbit econòmic i empresarial. Aquests objectius marquen el primer full de ruta conjunt per a la humanitat. Això interpretem que també és lideratge

col·laboratiu i considerem que és una aportació molt rellevant.

El segon document és tant o més important per a nosaltres. Estem parlant de lideratge, i aquí en teniu un programa, que és ja un programa sènior ben consolidat dins d'ESA-DE: el Programa Vicens Vives de Valors, Compromís i Lideratge. L'edició que es presenta aquí començarà a principi del 2019. Ara mateix estem fent les entrevistes als candidats que s'hi han apuntat, i a aquelles empreses que no coneixíeu encara el programa us convidem a mirar-vos-en les característiques, que ens sembla que representen molt bé l'ADN d'ESA-DE, aquest vincle entre lideratge i valors, i us recomanaria molt vivament que, si teniu gent amb aquest perfil a les vostres empreses, institucions o organitzacions, ens envieu candidats. De fet, aquí entre nosaltres hi ha, com a mínim, el Carles, el Lluís, el Pedro, el Pau i diversos representants que ja han participat en el Programa Vicens Vives i que són una prova fefaent d'aquest vincle entre lideratge, compromís i valors.

I, finalment, però no per això menys important, perquè a més s'ajusta molt al tema d'avui, trobareu el Programa Partners, impulsat pel Centre de Governança Pública d'ESA-DE (ESA-DEgov). És un programa en direcció estratègica per als temes relacionats amb la col·laboració público-privada, i ESA-DEgov és segurament el centre d'ESA-DE que proporciona formació en la creació de valor públic en la temàtica que avui tractarem amb profunditat. Per tant, si al final de la jornada d'avui i a les conclusions ens apuntem tots deures i els aspectes de millora en aquesta temàtica, de ben segur que aquest programa i el centre que el lidera us podran oferir eines, aprenentatges i coneixements per ajudar a impulsar aquest tipus de lideratge.

Aquests són, doncs, els tres documents que us presentem i que em sembla que us poden inspirar

o orientar en temes en què treballa la Càtedra i, per extensió, tot ESADE.

Finalitzo agraint-vos de nou l'assistència i us convido a intervenir superant els formalismes i que tots anem directament a expressar amb els nostres comentaris allò que ens preocupa o que ens interessa.

I, per acabar, deixeu-me expressar un agraïment molt especial, en representació d'ESADE, a dues persones que tinc allà al davant, en Carlos i l'Eugènia, que al llarg dels seus mandats com a directors generals han donat confiança i suport tant a la Càtedra com a aquesta iniciativa que aquí ens aplega. Per tant, Carlos i Eugènia, mil gràcies també pel vostre suport i confiança al llarg de tots aquests anys.

Per part meva res més. Passo la paraula al Paco Longo.

Paco Longo: Gràcies Àngel. La meva salutació també al president i a la directora general de la Fundació, que són els nostres col·laboradors i amfitrions ja de tants anys, al president de la Fundació ESADE –Joaquín, encantat de tenir-te aquí al davant. I vull expressar la meva satisfacció, d'una banda, per estar un any més obrint aquesta jornada de reflexió a Sant Benet i, de l'altra, per fer-ho al voltant d'un tema que m'és molt proper i sobre el qual he treballat durant bastants anys.

La col·laboració públicoprivada, que és del que parlarem i del que reflexionarem avui, no és un tema gens nou en les relacions entre el sector públic i el sector privat al llarg dels anys. Si ara val la pena que en parlem és per l'enorme intensitat i importància que ha adquirit als darrers anys. Aquesta importància no és casual, sinó que deriva del fet que, per a la bona governança pública, és a dir, per prendre bones decisions, decisions adequades en allò que ens afecta a tots com a so-

cietat, la col·laboració entre aquests dos àmbits esdevé cada vegada més important, per un seguit de raons que, simplificant i reduint moltíssim el temps que hi podem dedicar en aquest moment, tenen a veure amb l'ampliació de la base de coneixement amb què es prenen les decisions: perquè la base del coneixement que utilitzen els governs és massa reduïda perquè les decisions siguin totalment bones; perquè aquesta col·laboració és capaç d'introduir innovació en els processos de creació de valor públic; per la flexibilitat que atorga en determinats moments; perquè incorpora noves formes d'eficiència que el sector privat és capaç d'aportar per fer funcionar aquests àmbits de creació de valor i, finalment, però no per això menys important, perquè permet incrementar i ampliar el finançament de les activitats d'interès general i, per tant, contribueix a fer sostenible allò que anomenem estat de benestar, que afronta, com tots sabem, uns desafiaments molt importants de sostenibilitat.

Això fa que la col·laboració públicoprivada s'hagi intensificat i que sigui un element del disseny institucional de les societats de les democràcies avançades, i jo crec que ha arribat per quedar-se, malgrat totes les dificultats.

Afecta pràcticament totes les àrees de la política pública, i això és molt habitual segurament perquè és on hi ha hagut més dificultats per construir models. Parlem de la col·laboració públicoprivada en l'àmbit de les infraestructures, però aquí hi ha força gent que sap perfectament que també té molta importància en l'àmbit de la sanitat i, en general, en els serveis a les persones. I crec que no trobaríem pràcticament cap àrea de la política pública en què la col·laboració públicoprivada no fos important. A més, tot i que bàsicament el nucli de la col·laboració públicoprivada se centra en la contractació, en la manera com contracten aquests sectors, i en les dificultats i innovacions que això requereix, la col·laboració públicopriva-



da pot ser vista com quelcom que va més enllà de la contractació i abasta des de les fórmules regulatòries fins a les fórmules subvencionals, els concerts i modalitats molt àmplies d'interacció entre aquests sectors.

Cal destacar, a títol simplement introductori, que estem parlant de la col·laboració entre dos mons tradicionalment molt allunyats, i no casualment, atès que el paradigma de la defensa del que és públic ha estat precisament l'allunyament entre el sector públic i el privat, i ara ens trobem en un moment en què aquest allunyament, si bé s'ha de mantenir per a algunes coses, com la gestió dels tributs –en què millor que estigui ben allunyat el públic del privat–, no en canvi per moltes altres coses que constitueixen allò que els governs han de garantir: tota aquesta panòplia enorme de serveis a la ciutadania.

A més d'aquest allunyament, aquest canvi de paradigma –perquè som davant d'un canvi de para-

digma– està fortament contaminat –si em permeteu l'expressió– per posicionaments ideològics, és a dir, hi ha un debat fortament ideologitzat al voltant de la col·laboració publicoprivada que fa que, de vegades, les dades quedin amagades perquè s'anteposin les grans declaracions de principis d'uns i d'altres, expressades d'una manera molt contundent. Fer llum sobre tot això és, doncs, més necessari que mai, perquè segurament no tindrem un bon govern sense una bona col·laboració publicoprivada.

És per això que, a ESADE, com recordava abans l'Àngel, fa temps que investiguem sobre aquest punt i fa temps que intentem donar-ne formació als directius, tant públics com privats, per tal d'ajudar a relacionar aquests dos mons. I aquesta dificultat planteja clarament el tema de quins lideratges són necessaris a un costat i a l'altre del binomi, per tal de fer viable aquesta tasca difícil de tenir una bona col·laboració publicoprivada –perquè també n'hi ha de dolenta, i en tenim molts exemples, que

han generat històries poc recomanables i que han de ser vistes com allò que cal evitar.

Fer una bona col·laboració públicoprivada requereix bons lideratges, i reflexionar sobre els tipus de lideratges és el que ens ha reunit avui aquí. I, per ajudar-nos a enllestir bé la feina, crec que hi ha poques persones que ens puguin ajudar més que en Xavier Mendoza, a qui em toca ara introduir. Xavier Mendoza és professor del Departament de Direcció General i Estratègia d'ESADE; durant vuit anys, ha estat degà de la Business School i, entre les seves aportacions més consistents a la seva especialitat acadèmica, des de fa ja bastants anys –tot i que després ha estat refinant-la–, destaca la idea de l'Estat relacional, que, d'alguna manera, és la base conceptual de la col·laboració públicoprivada, tal com l'entendem. Sense més dilacions, li cedeixo la paraula.

Xavier Mendoza: Molt bon dia a tothom. Realment és un privilegi ser avui aquí, i encara més veient persones i cares que han estat molt implicades durant molts anys amb la col·laboració públicoprivada. Per tant, permetin-me també presentar les meves idees amb modèstia, perquè no deixen de ser una mirada des del món acadèmic, combinant els meus dos àmbits de coneixement o d'especialització: d'una banda, l'estratègia empresarial i, de l'altra, la gestió pública.

En la línia del que comentava en Paco Longo ara mateix, hi ha una primera constatació que crec que és molt important. Catalunya és, des de final dels anys vuitanta, un veritable laboratori de col·laboració públicoprivada pioner a Espanya i a bona part de l'Europa continental, i això s'ha produït tant en l'àmbit de l'Administració de la Generalitat de Catalunya com en el món local, especialment en les nostres administracions locals més importants.

Permetin-me que en posi alguns exemples.

Per començar, la creació de la xarxa hospitalària d'utilització pública. Com a pacients, quan anem en un hospital de la xarxa, desconeixem qui n'és el propietari, però sabem que forma part de la xarxa pública i, per tant, que hi tenim dret a una atenció, la qual, a més, és molt homogènia i amb uns estàndards de qualitat molt alts en el conjunt de la xarxa.

En l'àmbit de la prestació de serveis, la gestió dels centres cívics en el món local o dels equipaments esportius que s'han posat en mans d'associacions i entitats culturals, justament com un element per dinamitzar aquells equipaments i donar-los molta més potència, des de la proximitat del territori.

També podem esmentar el cas dels centres d'atenció primària, en què veiem que hi ha cooperatives de metges que n'estan assumint la gestió directa, o, en el món de les polítiques de foment, la creació del COPCA, un consorci públicoprivat per promoure primer les exportacions i després la internacionalització de les empreses catalanes, avui integrat dins d'ACCIO.

I també el Pla estratègic de Barcelona, on hi havia tots els actors econòmics i socials implicats intentant fer-ne el dibuix. O també iniciatives com la campanya "Barcelona posa't guapa". I, pel que fa al conjunt de Catalunya, el Pacte Nacional per la Competitivitat del territori de Catalunya.

Per tant, tenim una tradició molt important, un pòsit, que tots plegats no hem estat capaços de valorar, especialment en aquests moments.

En Paco Longo comentava també una de les característiques que han estat presents a casa nostra des dels anys noranta fins avui, que és que la col·laboració privada no s'ha d'entendre com un mecanisme de contractació, sinó veritablement com una forma d'innovació en l'àmbit de la gestió pública, per crear més valor públic. I és a par-



tir d'aquesta creació que té sentit que els actors participants també en surtin beneficiats. Per tant, quan parlem de la col·laboració públicoprivada, jo remarcaria que l'experiència a casa nostra és molt rica i és una experiència en què la clau, la nota forta, des de la meua perspectiva i des de la de l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE, és aquesta.

Com també deia en Paco Longo, hem vist molt *learning by doing*, molt aprenentatge a partir de la realitat i diria, com Monsieur Jourdain d'*El burgès gentilhome* de Molière –que parlava en prosa sense saber-ho–, que molts gestors públics i directius privats han fet gestió en clau relacional sense haver definit necessàriament un marc conceptual de què volia dir aquesta gestió relacional.

L'any 1995, ja vaig tenir l'oportunitat de presentar aquestes idees i posar-les en un paper, però permet-me ara que els parli de quatre característiques

del que llavors anomenàvem l'Estat relacional i que, com veurem després, avui també són unes característiques que el sector privat està aplicant a la seva pràctica empresarial. Des d'aquest punt de vista, el sector públic, les nostres administracions, d'alguna manera van ser pioneres a adoptar el concepte relacional en la seva pròpia activitat. La primera de les quatre premisses es presenta en un llibre d'ara fa trenta anys, del sociòleg francès Michel Crozier, que deia que l'Estat modern era un estat modest. No deia que no fos potent o que no tingués capacitat de fer, sinó que era modest, perquè havia de reconèixer la complexitat de molts dels problemes socials als quals s'enfronten avui dia els països desenvolupats. Aquesta complexitat volia dir que, encara que l'Estat tingués el coneixement o la potestat d'establir i implantar regulacions, i tingués experts i una base de coneixement àmplia, formada pels diferents professionals que hi treballen, no tenia totes les claus per donar resposta a problemes que requereixen implicar la



pròpia societat en la seva resolució. Si pensem en temes molt macro, com els problemes de la contaminació o del canvi climàtic, és evident que, sense un canvi d'actituds del conjunt de la societat, no és possible abordar-los. A nivell més micro, per millorar la seguretat ciutadana en els barris deteriorats de les nostres ciutats, o bé els temes de violència de gènere o el fracàs escolar, per posar-ne diversos exemples, de seguida veiem que l'acció de l'Estat necessita incorporar i implicar aquells que se'n veuran beneficiats i, alhora, que cal la col·laboració activa d'aquests.

A partir d'aquí, neix la segona característica de l'Estat relacional com a model ideal, que és la idea forta de coresponsabilitat. Fins ara, la manera en què es construeix el raonament des del dret administratiu o des de la ciència política tendeix a veure més l'esfera d'actuació pública, a identificar i a distingir-la de l'esfera d'actuació privada, a destriar les responsabilitats públiques de les

privades. En canvi, si poses l'accent a reconèixer que, malgrat tots els teus recursos, que són molts, i que l'Estat n'ha de ser l'impulsor i el motor –això no es qüestiona–, necessites implicar els altres, ho has de fer en clau de coresponsabilitat.

Aquesta és una nota nova, una característica nova que comporta elements d'innovació molt significatius. Així doncs, a partir d'ara, en un món complex, ja hi ha tres categories: allò que és només privat, allò que és només públic i una àrea intermèdia en què, per ser efectius –com deia en Paco Longo– i per crear valor públic, per al conjunt de la societat, ens caldrà col·laborar i ser coresponsables.

El tercer factor, que es deriva immediatament d'aquestes dues premisses, és que, davant de qualsevol àmbit de política pública, cal saber a quins actors hem d'implicar, quins recursos tenen aquests actors i quina capacitat tenim per mobilitar



zar els seus recursos a l'hora de resoldre els problemes que té la societat. Aquesta dimensió implica pensar l'actuació pública en clau de xarxes d'actors que intentem vincular, articular i estimular perquè hi aportin els seus recursos. Fixeu-vos en el món empresarial: avui es parla d'ecosistemes, de com les grans empreses intenten crear els seus ecosistemes, es reconeixen modestes –igual que l'Estat relacional– i parlen d'innovació oberta (*open innovation*). Procter&Gamble, malgrat els milions que factura, reconeix que no té prou capacitat per innovar al ritme que necessita, i per això el seu CEO, A.G. Lafley, va impulsar un programa d'innovació oberta ara fa deu anys. De manera que és molt interessant com estem veient reflectides aquestes característiques en el sector privat, en la pràctica empresarial.

Aquesta tercera premissa –identificar els actors i allò que poden aportar– té diverses implicacions. Una és que implica que els directius públics o els

qui gestionen aquest espai de col·laboració públicoprivada tinguin un caràcter emprenedor, perquè les xarxes no existeixen, sinó que es construeixen; per tant, hi ha d'haver algú que impulsi, que lideri i que se les imagini abans que existeixin.

Hi ha un segon element relacionat amb el que deia en Paco Longo sobre la governança. Governar ja no està associat només a la quantitat o al volum total de recursos públics de què dispo o gestiono, sinó a la meua capacitat de mobilitzar, a partir dels meus recursos públics, els recursos de la societat en un àmbit de política comuna. Això introdueix el que en llenguatge empresarial anomenem un KPI, un *key performance indicator*. Per als gestors relacionals, per a les persones que treballen en la col·laboració públicoprivada, l'element bàsic és conèixer el factor multiplicador, és a dir, per quant puc multiplicar els recursos, a partir dels meus. Hi haurà àmbits de la gestió pública en què potser el factor multiplicador serà d'1,2,



mentre que en d'altres serà d'1,6. Per exemple, la campanya “Barcelona posa't guapa”, quan va fer la memòria al cap de 15 anys, havia aconseguit que la inversió privada en la millora dels habitatges i del paisatge urbà de la ciutat de Barcelona fos de l'ordre de 1×10 (recursos públics *versus* recursos privats aportats) al llarg d'aquells 15 anys. Per tant, la clau relacional és un factor multiplicador. I per aconseguir aquest factor cal articular les xarxes.

I després ve una altra qüestió: l'assignació de tasques i de rols entre els diferents actors –i aquesta seria la quarta nota forta de l'Estat relacional. I aquí, lògicament, des d'una perspectiva de creació de valor públic, s'hauria d'establir un criteri en funció de les capacitats distintives que cadascú pot aportar. Això, d'una banda, obriria l'espai de la creació de valor públic als diferents autors

que tinguessin coses per aportar i, de l'altra, eliminaria a priori la idea que n'hi ha uns que són superiors als altres. En determinades coses, el sector públic pot ser clarament superior al sector privat, però en d'altres el sector privat pot tenir més capacitats, o potser el tercer sector està més ben equipat per fer certes tasques –si pensem, per exemple, en les integracions de determinats col·lectius d'immigrants. Com els integrem? Probablement, les seves pròpies associacions –i estic pensant, per exemple, en SOS Racisme– poden jugar un paper clau a l'hora de promoure la integració d'aquests col·lectius i compartir un patró comú i uns valors comuns.

Com veuen, la lògica de l'Estat relacional obre les possibilitats de col·laboració no tan sols a les empreses, sinó també a les organitzacions de la societat civil i, fins i tot, directament als ciutadans. Si ens centrem concretament en els actors empresarials, és clar que hi ha diferents tipologies de col·laboració publicoprivada: des d'aquelles que tenen un caràcter clarament contractual –i aquí hi ha figures com les concessions, les aliances que s'institucionalitzen amb personalitat jurídica pròpia, com els consorcis i les empreses mixtes, en què tant el sector públic com el privat aporten capital i gestió, i defineixen conjuntament els objectius–, fins a les col·laboracions institucionalitzades sense personalitat jurídica, és a dir, que són més aviat una xarxa de col·laboració que decideix formalitzar-se.

Abans he esmentat el Pla estratègic de Barcelona. Es va constituir una associació i s'hi van associar els diferents actors, però, de fet, el que hi havia allà era l'aportació de coneixement per tal d'intentar imaginar quin podria ser el futur de l'Àrea Metropolitana i, a partir d'allí, intentar alinear les estratègies.

La qüestió central és que, en aquest espai de col·laboració publicoprivada entre les empreses i els



actors públics, sens dubte es comparteixen costos, riscos i beneficis. I aquest és l'element clau que cal tenir present. Així doncs, la qüestió serà, en funció de l'àmbit de la política pública en què estigui operant, quines opcions i possibilitats tinc d'incorporar-hi el sector privat, que, per definició, té la finalitat de generar beneficis –si bé no exclusivament, perquè la missió de les empreses és més àmplia. Des d'aquest punt de vista, la rellevància i la viabilitat d'aquesta col·laboració públicoprivada té a veure, d'una banda, amb la naturalesa de la tasca que s'ha de fer conjuntament, amb la qual volem cooperar, implicar-nos mútuament i aportar recursos, i, en segon lloc, amb les característiques organitzatives de les organitzacions que es disposen a treballar conjuntament. Aquí en Paco Longo ha parlat de les diferències: igual que una empresa reconeix immediatament que, si va a un altre país a fer negocis, a expor-

tar-hi els seus productes o a invertir-hi, es trobarà amb diferències culturals i haurà d'aprendre a adaptar-s'hi, també hem de reconèixer que la col·laboració públicoprivada comporta proposar unes cultures organitzatives diferents i uns objectius diferents i, per tant, hi ha una dimensió cultural d'aprendre a treballar amb aquell que és diferent i que té uns objectius diferents, però amb el qual ens hem posat d'acord que hi ha un àmbit en el qual podem tenir uns objectius comuns, i és a partir d'aquesta diferència que treballem.

Des d'aquesta perspectiva, voldria apuntar sis característiques sobre el tipus de lideratge que requereix la col·laboració públicoprivada, per tal d'afavorir-la. En primer lloc, per part dels governs. És evident que, en la col·laboració públicoprivada, primer posem el que és "públic", perquè estem parlant de la creació de valor pú-



blic per al conjunt de la societat de la qual s'està convidant els diferents actors; per tant, el motor aquí és el sector públic i la clau és assumir, d'una manera proactiva i convençuda, que realment la col·laboració públicoprivada s'ha d'explorar, s'ha d'avaluar i, quan es veu factible, s'ha d'executar bé, perquè té un gran potencial de creació de valor i d'innovació en la prestació dels serveis públics. I, com deia en Paco Longo, això s'ha de fer amb una actitud d'aprenentatge perquè, encara que tingui coneixements en altres àmbits, quan obro un àmbit nou em trobo amb actors nous, i probablement per a aquests actors serà nova l'experiència de col·laboració amb el sector públic; per tant, hi ha una dimensió d'aprenentatge molt forta. També hi ha una dimensió de realisme, perquè no es tracta de col·laborar a tota costa, sinó que la col·laboració públicoprivada és un mitjà i no un fi, i s'ha de justificar per la seva capacitat de creació de valor.

Lògicament, això requereix –i farà servir una expressió que es fa servir molt en el món de la política– conèixer el territori. És molt difícil fer gestió relacional només des d'un despatx de l'Administració pública: cal conèixer el territori, quins són els actors en aquell àmbit de la política pública i què els motiva i, a partir d'aquí, quins recursos hi poden aportar. Crec que és important subratllar-ho: no es tracta només de recursos i coneixement, com apuntava abans en Paco Longo, sinó que també hi ha un altre tema molt important: el de la legitimitat. I, en aquests moments, vostès saben que els governs tenen molt erosionada la legitimitat, però també les grans corporacions i el món empresarial.

En un món en què aquests dos actors tenen dèficits de legitimitat davant de la societat, la col·laboració públicoprivada pot ser també una manera de reforçar aquesta legitimitat. La segona nota,



com ja hem comentat, és comprendre, acceptar i treballar a partir d'aquestes diferències culturals.

La reacció immediata que he pogut observar moltes vegades quan es posen a treballar els directius públics amb els directius privats, o directius catalans amb directius argentins, per exemple, és identificar immediatament en què som diferents. La qüestió no és tant que ells siguin com nosaltres, que no ho seran mai, sinó comprendre aquestes diferències i, a partir d'aquí, veure com podem treballar. Això, que requereix empatia i diàleg, no tan sols és una qüestió d'actitud dels responsables polítics, o dels equips directius de les empreses, sinó que cal que ho comuniquin a la seva gent perquè, a l'hora d'executar aquesta col·laboració, seran els comandaments intermedis els qui hauran d'intervenir; i és important que entenguin les diferències, les motivacions i què s'ha acordat de fer amb el *partner*.

També és una qüestió d'establir uns processos de seguiment per saber com ho estem fent i quins resultats n'estem obtenint. Sense aquests processos, que són sistemes d'informació, indicadors, etc., i sense *feedback* no hi ha aprenentatge. Als nostres fills, de petits, els hem ensenyat coses donant-los el nostre *feedback*, i les organitzacions, si no reben *feedback*, és molt difícil que aprenguin. Si estem fent una cosa innovadora, necessitem compartir aquest *feedback*. Més encara, els indicadors en si els hem d'interpretar, i ens hem de posar d'acord en quina interpretació tenen els resultats que estem obtenint. Sens dubte, això comporta tenir una visió a llarg termini, invertir a aprendre, i desenvolupar sistemes i procediments.

Finalment –i aquesta seria ja la sisena característica–, hi ha un aspecte clau, amb el qual he començat la meva intervenció: reportar els resultats de la col·laboració publicoprivada a la societat. Si no



ho fem, per donar transparència i legitimitat als actors, és molt difícil que la societat pugui arribar a entendre una qüestió tan complexa com és la col·laboració d'aquests dos actors.

Deixin-me cloure aquesta intervenció amb una anècdota personal. A final dels anys noranta, un col·lega italià de la Bocconi em va demanar que li enviés el meu article sobre l'Estat relacional i ho vaig fer. En el món acadèmic, és habitual que triguin dos o tres mesos a fer-te la revisió d'un article, però va passar mig any i ja vaig veure que allò no era normal, de manera que li vaig trucar. Em va dir que als col·legues de la Bocconi els havia encantat el meu article, però que alhora els havia posat els pèls de punta, perquè al sud d'Itàlia obrir el sector públic a la col·laboració del sector privat vol dir parlar de la màfia i, per tant, Itàlia primer ha de tenir un sector burocràtic que garanteixi la igualtat

davant de la llei abans d'entrar en un àmbit de col·laboració públicoprivada en què hi ha el risc que el públic sigui capturat pels interessos corporatius.

Així doncs, jo crec que aquí hi ha un repte molt gran, que consisteix a reportar els resultats de la col·laboració públicoprivada a la societat.

I només voldria afegir una cosa adreçada al món empresarial: en aquests moments, s'espera de les empreses no tan sols que generin beneficis, sinó que contribueixin al desenvolupament sostenible de la seva societat. Les Nacions Unides han aprovat l'Agenda 2030 amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible, com ha esmentat l'Àngel Castiñeira en parlar de l'Observatori que hi ha a la Càtedra que dirigeix. Aquests objectius proporcionen un marc de referència molt adient per explicar què és allò que les empreses aporten a la societat i,

ahora, per reportar allò en què poden crear valor juntament amb el sector públic.

Molt bé, això és tot. Gràcies per la seva atenció.

Àngel Castiñeira: Una brevíssima intervenció abans de marxar cap a la Casa de l'Amo. Veureu que, a la part inferior dreta de les vostres carpetes, hi teniu uns grups. És important que identifiqueu quin és el vostre, perquè ara ens reunirem en sales diferents.

Us dono algunes instruccions perquè ningú no es desorienti. El grup 1 serà presidit per en Xavier Torra i es quedarà aquí, perquè farà la reunió en una sala adjacent a la Sala Montserrat. Els grups 2, 3, 4, 5 i 6 anirem fins a la Casa de l'Amo, que és un edifici que hi ha tot just a l'entrada: així doncs, haurem de refer el camí que hem fet quan hem arribat fins aquí.

Aprofito per recordar quines són les persones que presideixen cada grup i els agraeixo que

hagin acceptat aquesta tasca. Al grup 1, farà de president en Xavier Torra i acompliran les funcions de secretariat tant en Xavier Mendoza com l'Ignasi Carreras. Al grup 2, en Manuel del Castillo farà de president i em tindrà a mi de secretari. Al grup 3, tenim de presidenta la Roser Fernández i en Manel Peiró farà de secretari. El grup 4, el presidirà en Xavier Trias, i la Mònica Reig farà de secretària. El grup 5, el presidirà la Marina Geli, i en Carlos Losada farà de secretari. I, al grup 6, l'Antoni Brunet farà de president i en Josep Maria Lozano, de secretari. Tots ells, presidents i secretaris, us donaran instruccions sobre el funcionament intern del grup, sobre el compliment del temps i sobre el plenari que farem immediatament després d'haver presentat el cas Alimentia.

Per tant, us convido ara a anar directament als grups i reitero les gràcies a aquelles persones que heu acceptat fer de presidents, presidentes, secretaris i secretàries.

PREGUNTES SESSIÓ MATÍ

Pregunta núm. 1.

Trieu, entre tots els participants del grup, un o dos casos específics de col·laboració públicoprivada que considereu exemplars.

Pregunta núm. 2.

Quin nivell d'importància té la col·laboració públicoprivada en el conjunt de la teva organització? (secundària o prioritària; perifèrica o nuclear; emergent, descendent o creixent; instrumental o estratègica...)

Pregunta núm. 3.

Quines oportunitats i reptes han suposat aquestes col·laboracions en la teva organització?

Pregunta núm. 4.

Com a directiu o directiva, quins aprenentatges has tingut a raó de gestionar/liderar projectes en col·laboració? Quins són els principals reptes que has identificat?















DINAR



DINAR

Àngel Castiñeira: Hola de nou a tothom. Anem molt bé de temps, perquè la Marta Lacambra, amb un estil germànic, ha marcat una pauta d'anar directament al gra. Podríem haver fet algun petit diàleg o comentaris, perquè hi havia idees molt suggeridores, de les quals podríem estirar el fil i veure cap a on ens portarien als propers anys, però, si la idea és mantenir aquestes jornades, segur que tindrem ocasió d'anar-vos preguntant per l'aventura d'Alimentia, que pot ser molt interessant.

Estem ja asseguts a les taules però, abans de començar, tenim aquí un company i col·lega, en Marc Esteve, que ha fet una feina, fins ara silenciosa, de fixar-se i anar passant per alguns dels grups, i escoltar com anaven els debats. I ahora s'ha reunit amb els secretaris de cadascun dels grups per aple-

gar algunes de les impressions, conclusions i aportacions que heu fet al voltant de les preguntes, especialment de la 3 i la 4.

Recordeu que la pregunta 3 de cada grup era: Des del punt de vista organitzatiu, en el tema de la col·laboració públicoprivada, quins són els grans aprenentatges que heu fet? On hi ha les llums i les ombres, les oportunitats i les dificultats? I, almenys en el meu grup, les aportacions han estat riques, variades i fetes des de l'experiència i des de la visió constructiva. Per tant, segur que a la resta de grups ha passat una cosa semblant. Pel que fa a la pregunta 4, recordeu que se centrava en un element que té molt a veure amb vosaltres: com aquestes formes de col·laboració públicoprivada passen també per la funció directiva, per la funció d'aquelles persones que han d'exercir un lideratge connector, col·laborant amb persones que lideren o que dirigeixen altres organismes, que molt sovint no comparteixen els mateixos ob-



jectius o tenen una naturalesa diferent de la de la nostra pròpia organització.

Per tant, posàvem l'accent tant en els aprenentatges organitzatius de la col·laboració publicoprivada, com en el paper del directiu en aquestes situacions.

A continuació, el Marc Esteve, que ara us presentaré, us exposarà un seguit de conclusions que, si voleu, encara podrien donar peu a alguna pregunta o a alguna opinió en col·loqui, abans de començar la part prevista per l'etapa del dinar.

En Marc Esteve és professor a la Universitat de Londres i també a l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE. De fet, està compaginant el temps i les activitats entre Londres, Barcelona i Madrid, i desenvolupa un programa de formació justament en temes de gestió pública entre Nova York i Londres, de manera que és una de les perso-

nes de l'Institut de Governança i Direcció Pública que ha treballat més en els temes vinculats amb la col·laboració publicoprivada i, de fet, també aporta formació i coneixement a aquesta temàtica. Per tant, ens ha semblat una de les persones que podia tenir una finaesa d'oïda millor per captar algunes de les preocupacions que hem compartit al llarg de la taula.

Li donarem, doncs, l'oportunitat que ordeni algunes de les conclusions que han sortit en els grups i, com que anem bé de temps, encara podem passar el micro per les diverses taules, per si voleu afegir o matisar algunes de les qüestions a partir del fil narratiu que haigí construït en Marc.

Marc Esteve: Moltes gràcies. En primer lloc, vull agrair-vos que hàgiu vingut aquí a passar el dia amb nosaltres, i li voldria dir a l'Àngel que, si fos per mi, ens podríem tancar aquí i passar-hi tres o quatre setmanes, perquè així prendríem moltes

més notes, però segurament això ens costaria molt de fer, des del punt de vista logístic.

Heu comentat, en primer lloc, el marc en què se situen les col·laboracions publicoprivades al nostre país i, resumint una mica els vostres comentaris, heu dit que són tan importants com complexes. Complexes sobretot a l'hora de gestionar-les; per tant, heu expressat també la necessitat d'un lideratge fort, tant des del sector privat com des del sector públic. Així doncs, les col·laboracions publicoprivades són importants, són complexes i s'han de gestionar. Això coincideix molt amb els estudis que nosaltres hem fet des d'ESADE sobre què determina o quins són els factors que porten una organització pública a col·laborar en el sector privat, i quins són els factors que després n'expliquen l'èxit. En tots dos casos, hem vist, tant per la decisió d'iniciar una col·laboració com per l'èxit final del projecte, que el lideratge del projecte és molt important tant pel que fa al líder, és a dir, la figura que portarà a terme totes les funcions de gestió, com pel que fa a tot l'equip directiu i a l'equip de govern que es posarà al voltant d'aquesta figura.

S'ha destacat que, actualment, el marc en què es desenvolupa la col·laboració publicoprivada sembla advers, perquè els recents –i alguns no tan recents– casos de corrupció han desfermat una cadena que alguns comentàveu que era tremendament perversa. La corrupció augmenta –o, més aviat, jo diria que es fa més visible en alguns casos, o que esdevé més notícia als mitjans de comunicació, perquè les dades ens diuen que ara no hi ha més corrupció que abans, però que sí que arriba més als mitjans de comunicació. Això fa que, alhora, sobretot des del sector públic, es reaccioni amb un increment de la normativització i de la burocràcia, per tal de protegir-se. Em deien al grup d'en Manel Peiró que alguns treballadors del sector públic a vegades tenen por de fer segons què, perquè poden arribar a perdre-hi més

que a guanyar-hi, segons com es vehiculi aquesta col·laboració publicoprivada. Això fa també que hi tinguem menys confiança, sobretot els ciutadans. És molt curiós si observem aquest binomi: ara hi ha més transparència que mai, sobretot per part de les organitzacions públiques, i alhora el nivell de confiança és més baix que mai, la qual cosa fa pensar molt.

Finalment, tot això fa que augmentin les dificultats de gestió de les col·laboracions publicoprivades. Tota aquesta normativització i aquest nivell de burocràcia afecta no només el sector públic, sinó també, en aquest cas, els *partners* privats o del sector no lucratiu, i això finalment arriba també a l'usuari.

Si haguéssim de resumir en una paraula què és el més important en una col·laboració publicoprivada, diria que la que heu dit més ha estat *confiança*. Una confiança entesa com un concepte multinivell: podem tenir confiança en un individu, en una de les persones que treballa en una d'aquestes organitzacions, en l'organització en general o en el projecte. Que tinguem confiança en un d'aquests tres nivells no significa, moltes vegades, que confiem en els altres dos. Jo vull entrar en aquest projecte perquè hi ha una persona que conec, en la qual confio molt, i crec que, si ella està liderant això, sortirà bé, però potser no tinc tanta confiança en l'organització que aquesta persona representa. O al revés: tinc molta confiança en aquest projecte perquè me'l crec, però encara no tinc tanta confiança en l'organització o en la persona amb qui després hauré de col·laborar.

El lideratge o la gestió d'una col·laboració publicoprivada d'èxit hauria d'aprofitar els espais on ja hi ha confiança i fer que els espais on encara no n'hi ha es contagïn o siguin més permeables, és a dir, aprofitar la confiança que puguem tenir en un dels nivells per arribar als altres. Al grup d'en Carlos Losada es comentava, per exemple,



que normalment les col·laboracions no comencen a nivell institucional, sinó per les persones, i són aquestes després les que arrosseguen les seves institucions.

En aquest sentit, una de les coses que també heu recordat és la importància d'una gestió visible, d'un lideratge visible, perquè si mai les coses no estan del tot clares la gent sigui capaç de saber cap a on ha de mirar i qui els ha de donar aquesta direcció. Això està molt relacionat amb el que diu un professor de ciència política americana, en Robert Agranoff, que sosté que en totes les col·laboracions, i especialment en aquelles que no són formals, es necessita un líder molt visible. Les no formals són les xarxes, per exemple.

Heu comentat també la importància dels estereotips entre sectors. Nosaltres, a ESADE, un dels exercicis que fem molt sovint quan tractem les col·laboracions públicoprivades és demanar a les

persones que vénen del sector públic que dibuixin com pensen que és el sector privat i a les del sector privat que dibuixin com veuen el sector públic. És un exercici que ens ajuda a fer aflorar tots els estereotips que tenen els dos sectors, l'un de l'altre.

De què ens hem adonat, o què ens heu transmès vosaltres avui? Doncs que, tot i que és veritat que hi ha diferències entre els sectors, moltes vegades aquestes diferències ni són tantes, ni a vegades són tan importants i, en gairebé tots els casos, són salvables. Un dels acadèmics que ha estudiat més les diferències entre el sector públic i el privat és el professor americà i polítològ Barry Bozeman. Com a conclusió de la seva recerca de molts anys sobre els dos sectors, afirma: "El sector públic i el sector privat són diferents sobretot en totes aquelles coses que no són importants. En les coses importants, moltes vegades acaben sent molt semblants." Potser alguns pensareu ara que aquest no és el vostre cas, que vosaltres hi veieu



unes diferències claríssimes. En tot cas, ara és un bon moment per introduir la importància que tenen, a vegades, les variables contingents. En les col·laboracions publicoprivades, no és el mateix que el sector privat col·labori amb una agència pública o bé que col·labori, per exemple, amb un departament de la Generalitat. El sector públic no té el mateix nivell de facilitat o de capacitat de maniobra amb un tipus de forma organitzativa o amb un altre.

També heu comentat que és important mesurar què s'aconsegueix, és a dir, mesurar els objectius que s'assoleixen amb la col·laboració –i miro la Marina Geli perquè m'han dit que això ho havies emfatitzat tu. I, en relació amb això, també s'ha parlat de celebrar les petites victòries, i no només de mesurar els objectius. Quan aconseguim un d'aquests objectius, l'organització ho ha de saber i, a vegades, fins i tot la societat –més endavant, ja tornaré sobre aquest punt. Normalment, les

col·laboracions es fan a llarg termini i els seus objectius són bastant a llarg termini, de manera que, si no som capaços de tenir aquestes petites celebracions, aquestes petites victòries o aquest petit reconeixement que ens doni *feedback* de com ho estem fent, podem tenir algunes dificultats després per mantenir tot l'equip amb la mateixa visió.

En aquest sentit, Mark Moore, professor de la John F. Kennedy School of Government de Harvard, va escriure un llibre titulat *Creating Public Value* [“La creació de valor públic”], que molts de vosaltres coneixereu perquè el citeu molt a ESADE, en què distingeix entre dos tipus d'objectius: els que són a llarg termini, que anomena *outcomes*, i els objectius a curt termini, els *outputs*. Normalment, les col·laboracions publicoprivades es vertebren a l'entorn de la idea de l'*outcome* que una persona o una organització volen aconseguir: “Nosaltres volem tenir aquest impacte en aquest projecte”, aquest seria l'*outcome*. I, a partir d'aquí, es deli-

miten tota una espècie d'objectius secundaris o intermedis que, si els anéssim assolint, ens haurien de portar al final a tenir aquest impacte en la societat. Aquests objectius serien els *outputs*. Així doncs, en les col·laboracions públicoprivades, no només hem d'esperar la celebració o el mesurament de l'*outcome*, sinó que també hauriem de ser capaços d'anar mesurant i celebrant els *outputs*. Una qüestió interessant que se'ns planteja a vegades és saber, un cop definits aquests *outputs* i *outcomes*, com podem vertebrar les estratègies de la col·laboració públicoprivada perquè siguin permeables a tot l'equip directiu i a tots els treballadors.

Andrew Carton, professor de la Wharton School, escola de negocis de la Universitat de Pennsilvània (Estats Units), ha escrit un article molt recent, revisant un cas de col·laboració que segurament us sonarà, sobre com l'ésser humà va arribar a la Lluna: el cas de la NASA. Carton explica que, als anys seixanta, el president Kennedy es va trobar amb una agència pública, la NASA, i va veure que la podria fer servir de cavall de batalla per guanyar importància entre la opinió pública. Quan va arribar a la NASA i va veure com estava organitzada, es va adonar que, d'entrada, tenia molts *outcomes* diferents. Col·laborava amb moltes organitzacions i intentava aconseguir moltes coses diferents. Va veure que allò no podia ser i va decidir que la primera cosa que havia de fer era delimitar un objectiu, un impacte únic. I va decidir que aquest objectiu seria la conquesta de l'espai, com a *outcome* de l'organització. Aleshores, va definir tota una sèrie d'objectius, el primer dels quals va ser: "Nosaltres sabrem que hem conquerit l'espai quan siguem capaços de posar una persona a la Lluna." Fixeu-vos que nosaltres podríem definir l'èxit de conquerir l'espai de moltes maneres. I, si ho pensem, conclourem segurament que la Lluna és el que està més a prop de la Terra, vull dir que potser no seria el millor exemple. Però, en canvi, Kennedy va ser capaç de trobar una retòrica per explicar a les persones i als treballadors que l'ob-

jectiu de la NASA havia de ser conquerir l'espai i que això volia dir posar una persona a la Lluna. A partir d'aquí, va establir tots aquests objectius secundaris. I va saber demostrar, o va intentar explicar a tots els treballadors, que cada una de les tasques que feien per a l'organització estava relacionada, d'una manera o una altra, amb aquell objectiu d'enviar una persona a la Lluna. Carton explica que, en una de les visites que Kennedy feia a la NASA, es va trobar amb un treballador que estava fregant el terra i que, quan li va preguntar què estava fent, li va contestar: "Hola president,estic ajudant a enviar un home a la Lluna." És un exemple famós –si ho va dir de veritat o no, no ho sabrem mai, però així ho expliquen els textos– de com els treballadors poden entendre que les tasques que fan estan relacionades amb l'*outcome*. Quan tenim moltes organitzacions col·laborant en un sol projecte, sovint és molt senzill que es perdi la idea de quin és l'*outcome* final. I part de l'èxit del lideratge ha de ser recordar a tots els actors –i això ho heu comentat molts de vosaltres– que l'objectiu final ha de ser assolir amb èxit aquest *outcome*.

Segueixo amb altres coses que heu anat comentant. Dèieu que els gestors de les col·laboracions públicoprivades han de tenir la capacitat de sintetitzar i donar sentit a un projecte i, per tant, de crear la missió i la visió del projecte. La direcció del projecte que s'implementa ha de ser activa; això vol dir que el nombre de trucades, de reunions i de vegades en què es parla amb tots els *partners* del projecte marca la diferència en l'èxit final del projecte. I això es relaciona molt bé amb alguns dels projectes que hem fet des d'ESADE. Sobre totes les experiències de col·laboració públicoprivada que no són formals, sobretot en les xarxes, com més actiu sigui el/la líder del projecte, més èxit tindrà el projecte al final. Per tant, si alguna vegada teníeu la sensació que el directiu ha de ser pesat i perseguir les persones, doncs sí: en la majoria dels casos, això és el que toca.



Relacionada amb això, també es parlava de la importància dels equips directius. Alguns i algunes de vosaltres dèieu que potser el sector públic ara mateix no té equips directius prou preparats o proveïts d'un marc que els reconegui suficientment per poder parlar de tu a tu amb els directius del sector privat.

Deixeu-me que us expliqui una experiència que han fet molt recentment al Regne Unit. La Cabinet Office, que és l'òrgan que gestiona els grans contractes amb el sector privat al Regne Unit, s'ha trobat que els experts que tenien en el sector públic que sabien gestionar grans contractes amb el sector privat eren cooptats per aquest sector, que els oferia més diners. I, per intentar pal·liar la quantitat de directius del sector públic que marxaven al sector privat, va decidir oferir-los un tracte amb el qual deixaven de ser servidors públics, funcionaris, i passaven a ser contractats externs. Això els permetia apujar els salaris que

els oferien. I així es va crear una espècie de grup, que es coneix de manera informal com el grup dels paracaigudistes. Per què? Doncs perquè quan la Cabinet Office veu que hi ha un projecte o un contracte que és especialment difícil de gestionar, agafa algú d'aquest grup i l'envia, com si fos un paracaigudista, perquè "caigui" i gestioni aquest projecte. Jo he tingut la sort de no estar mai en una guerra, però m'imagino que, si llances un paracaigudista enmig de la guerra, és un dels blancs més fàcils d'apuntar i de disparar. El nivell de resistència que suscitaven aquestes persones en aquestes unitats era molt gran, perquè la gent del sector públic sabia que anaven allà com a experts cobrant gairebé el doble que els funcionaris, i moltes vegades la reacció d'aquests era: "Tu vens aquí a dir-me com hem de fer les coses, però no coneixes la idiosincràsia del meu departament." Al final, doncs, què ha passat? La ràtio de persones del grup dels paracaigudistes que marxen al sector privat no només no ha baixat, sinó que és més



alta que mai. I, quan parles amb la gent del sector privat, t'ho explica molt fàcilment: "Ens han fet una peixera i ara sabem on hem d'anar. Però és que ara és el mateix sector públic qui identifica quins són els seus millors directius per gestionar contractes amb nosaltres i, quan contractem un d'aquests directius, no només estem guanyant una persona que sap gestionar els contractes al nostre bàndol, si ens interessa, sinó que també fem perdre un bon actiu al sector públic." Això ens ho deia alguna de les grans empreses del Regne Unit. Per tant, la capacitat que nosaltres donem i la manera de fer-ho és una cosa que no tenim del tot clara i que ens costa.

Un altre dels àmbits que heu esmentat com a realment important és la comunicació, la capacitat de l'equip directiu o de l'equip de lideratge de comunicar el que fa als usuaris –i també als polítics, com heu dit alguns, perquè sobretot s'ha de saber comunicar als polítics perquè es fa una col-

laboració publicoprivada i explicar que, si aquesta col·laboració es realitza, no és per donar diners al sector privat, com comentàveu alguns. Realment, s'ha d'explicar quin valor públic genera aquesta col·laboració i per què fer una col·laboració publicoprivada potser és millor que remunicipalitzar un producte.

Heu parlat de la necessitat d'explicar als ciutadans la diferència entre la provisió i la producció d'un servei. El servei pot ser públic, però pot estar proveït pel sector privat. I moltes vegades l'usuari potser ni arriba a saber si el lloc on està anant és públic o privat.

Us n'explico un exemple molt senzill. Quan vaig arribar al Departament de Ciència Política de la Universitat de Londres, concretament a l'Escola de Polítiques Públiques, que és on treballa, un dels primers dies que vaig dinar amb els meus nous companys els vaig preguntar, ingenu de mi, si es-



tava en una universitat pública o privada. Simultàniament, alguns em van dir “pública” i altres, “privada”. Ho vaig anar a mirar, perquè vaig veure que això no estava clar. Sobre la diferència entre el sector públic i el privat, ja l’any 1984 dos autors, Hal G. Rainey i James L. Perry, van establir tres grans criteris. El primer és d’on surten els recursos d’aquella organització, és a dir, en quin grau els recursos vénen directament dels fons públics. En aquest cas, la Universitat de Londres recull diners de les matrícules dels propis estudiants, però, a diferència d’algunes universitats de Catalunya, també pot recollir diners de *private donors*, d’individus que hi vulguin donar diners. Per exemple, joestic al Rubin Building, a l’edifici del senyor Rubin, que és un dels propietaris d’Adidas i Lacoste. Ell ens ha regalat aquell edifici i nosaltres ho hem acceptat. Per tant, això no m’ajudava gaire a aclarir el tema. El segon criteri és el grau de control que té el sector públic sobre l’organització. En aquest cas, el grau de control que exerceix el

Govern britànic sobre la Universitat de Londres és determinar, per exemple, quants crèdits es necessiten per poder obtenir una llicenciatura, un grau o un màster oficials, o quin nombre o quina ràtio de professors es necessiten, etc. Això tampoc no ens ajuda a diferenciar si és pública o privada. Finalment, hi ha una tercera variable, que els que sigueu advocats ja haureu pensat a la primera: consultar la titularitat de l’organització. Em va costar moltíssim trobar la titularitat de la Universitat de Londres però, al final, mirant els estatuts, hi vaig trobar, una mica amagat, que jurídicament és una entitat sense finalitat de lucre, propietat en última instància de la reina d’Anglaterra. Tan bon punt vaig tenir tota aquesta informació, vaig tornar a la taula amb els meus companys i els vaig repetir la pregunta, i uns em van tornar a dir “pública” i altres, “privada”. Fins que un professor emèrit que era darrere nostre, l’Albert Weale, va venir i ens va dir: “Però què importa si és pública o privada?” En el fons, tenia raó: no ens importa tant

si l'organització és pública o privada! Podríem resumir dient que és el més públic que hi ha en matèria d'universitats al Regne Unit, i aquí molts de nosaltres la veuríem gairebé com una universitat privada. Però el que sí que està clar és que presta un servei públic.

Una altra de les coses que heu dit que també és important és la mobilització dels recursos de diferents organitzacions. Sabem que una de les claus del lideratge efectiu és que sigui capaç de trobar i mobilitzar els recursos de la teva organització, de qualsevol tipus. En les col·laboracions públicoprivades, sobretot quan entres a gestionar organitzacions que pots no conèixer tan bé, la capacitat de trobar recursos en organitzacions que no són la teva també esdevé clau, perquè has de ser capaç d'entendre quan un "no" és un "no" o quan és una oportunitat de rascar una mica més en aquella organització i trobar-hi aquelles bosses de recursos.

Fa poc parlava d'aquests grans contractes amb un antic alumne, que ara és el cap de contractació de la Cabinet Office del Regne Unit, i li preguntava com podia gestionar aquests contractes tan complicats i què significava per a ell gestionar col·laboracions públicoprivades. I em va dir una cosa que molts heu comentat, que darrere de cada contracte ell hi veia una persona, que ell no tractava amb un contracte, sinó amb una persona, perquè els projectes que fan són tan complicats que, abans de començar, ell ja sap que en aquell contracte es deixarà alguna cosa i que, si no és llavors, serà al cap de 5 o de 10 anys. Vosaltres heu comentat la importància de confiar en aquestes persones, i ja hem dit que la confiança es donava a diferents nivells. I amb això no volia dir que gestionar o dissenyar un contracte no fos important –és fonamental–, sinó que darrere de cada contracte hi ha una persona, i això val la pena recordar-ho.

Finalment, si haguéssim de dir amb què ens quedem a l'hora de gestionar una col·laboració públicoprivada, voldria comentar que el seu lideratge, en general, no sembla tan diferent al lideratge d'una organització, sobretot en funció del nivell en què estigui aquella organització. I voldria deixar-vos una espècie de reflexió o pregunta final. De vegades, els professors de les universitats, en comptes de respondre les preguntes que se'ns plantegen, en fem unes altres: és una sortida que tenim per a situacions complicades com aquesta d'avui.

Recentment, hem fet un estudi per veure si a Espanya és més barat produir un servei des del sector públic, des del privat o en col·laboració. Em direu que això ho porten fent els economistes des de fa molts anys, però nosaltres hi hem afegit una variable, que és la qualitat del servei, és a dir, si s'aconsegueixen els *inputs* o els *outputs* dissenyats. I què és el que ens hem trobat? Hem agafat dos serveis molt estudiats: l'aigua i la gestió de residus. Si nosaltres només mirem el preu, el que veiem és que la manera més econòmica de gestionar-los és, sens dubte, subcontractant, en aquest cas externalitzant-los al sector privat. És com surten més barats. Nosaltres miràvem tres tipus d'organitzacions: les purament públiques, les públicoprivades i les externalitzacions, que és on el grau de col·laboració entre els dos sectors és menor. Si simplement ho voleu més barat, externalitzeu el servei i no hi haurà cap problema. Ara bé, quan hi introduïm la qualitat, ens adonem que la qualitat més alta s'obté en la col·laboració públicoprivada, és a dir, quan hi ha un nivell alt de col·laboració públicoprivada. I també és interessant veure que és on tenim menys casos de qualitat: tenim casos d'èxit i de fracàs. Per què? Perquè, quan el servei es gestiona bé, és un gran èxit i, quan es gestiona malament, és un gran fracàs. Aleshores, com a societat, el que hem de decidir, tant en el sector públic com en el privat, és si volem prestar el servei tan barat com sigui possible amb una qualitat no tan alta perquè el tinguin tantes persones com sigui possible, o volem fer aquesta col·laboració

més permeable entre els dos sectors per intentar buscar una qualitat més alta tot i que això, pel que fa als recursos, sigui més car? És a dir, fem cafè per a tots, però una mica més dolent, o un cafè millor, per a tants com sigui possible?

Aquestes són les meves conclusions. Moltes gràcies.

Àngel Castiñeira: Donem ara la benvinguda a Koldo Echebarria, el nou director general d'ESADE, que s'incorpora ara. I, com que tenim encara una mica de temps abans de fer el col·loqui entre en Carlos Losada i en Chris Lowney, al qual també donem la benvinguda, deixeu-me dir, com a secretari d'un dels grups –per si algun altre grup s'hi vol afegir–, que aquesta darrera qüestió que plantejava en Marc Esteve s'ha vinculat a un element que ha sortit al nostre grup, d'una manera repetida i insistent. S'hi han referit en Manel Raventós, en Manuel del Castillo i en Pau Gomà –rectifiqueu-me si m'equívoco–, però jo diria que es plantejaven si la visió de la col·laboració públicoprivada és un tema excessivament ideologitzat cap a una banda o una altra. El president de la nostra taula, en Manuel del Castillo, ha fet una aportació o consideració important, que potser ara la podries compartir amb nosaltres, sobre si el tema de la col·laboració públicoprivada està excessivament ideologitzat o no. Compte que, al darrere, hi tens el nostre amic i representant de CCOO, que segur que immediatament demanarà la rèplica.

Manuel del Castillo: “*Esto es un atraco*”, que diuen. Efectivament, tots hem coincidit a assenyalar que s'ha polititzat excessivament un tema que teòricament ha de ser més tècnic, i això no es pot fer d'amagat. S'ha de creure que és realment alguna cosa més que un mecanisme per obtenir uns millors preus, que hi ha d'haver un projecte conjunt. Hem d'estar convençuts que, en la col·laboració públicoprivada, pot ser que el sector privat tingui capacitat d'aportar valor social, cosa que a vegades es discuteix. I, si realment estàs convençut

d'això, el que dèiem al grup és que realment cal fer una defensa clara i transparent d'aquesta col·laboració com una opció clara, i no com un mal menor o únicament com un instrument per millorar l'eficiència, que també. Per tant, dèiem que, per començar un projecte d'aquests, primer cal generar el relat i el projecte, i creure realment que és factible i positiu.

Àngel Castiñeira: Abans de canviar de tema, voleu fer alguna aportació més sobre les conclusions o el treball de grup? Voleu matisar o afegir algun comentari? Si no hi ha res més, passarem la paraula als amics Losada i Lowney.

Així doncs, per donar peu a l'inici oficial del dinar, Carlos i Chris, si voleu venir fins aquí... Hem aprofitat la coincidència feliç que era entre nosaltres en Chris Lowney, una persona vinculada indirectament a ESADE i amb una llarga experiència en l'exercici del lideratge en el món empresarial, per tenir un intercanvi d'opinions amb diversos professors a ESADE i convidar-lo que vingués en aquest moment tan benedictí, durant el dinar, per fer una mena de *lectio* o col·loqui amb els assistents en aquesta jornada. I justament perquè ell i en Carlos han tingut experiència tant en l'àmbit del lideratge com en l'àmbit del lideratge en valors, ens ha semblat oportú que ens expliquessin, des de dos continents diferents, l'europeu i el nord-americà, quins aspectes sobre l'exercici del lideratge estarien relacionats amb la col·laboració públicoprivada, i també d'altres aspectes que van més enllà d'això, sobre els quals en Chris Lowney ha publicat un llibre fa ben poc. Per tant, Carlos, com que ens consta la vostra relació d'amistat, ens ha semblat oportú que tu introduïssis el nostre convidat i també la temàtica de què parlarà.

Carlos Losada: Doncs, milions de gràcies per haver-nos convidat als dos. La veritat és que ho hem canviat una mica, perquè a mi ja m'heu sentit moltes vegades els qui esteu vinculats a ESADE,



de manera que finalment farà ell un breu *speech* i després entaularem un diàleg entre tots en què jo m'afegiré.

En Chris és, en primer lloc, un bon amic d'alguns de nosaltres des de fa ja molts anys, i també és el que en podríem dir un “amic institucional”, d'aquells que ha vingut sempre que li hem demanat una cosa a ESADE. És una persona que, en aquests moments, sap com interrelacionar-se amb el sector públic d'una manera molt difícil i molt delicada. És el president d'una federació de més de cent hospitals als Estats Units, que facturen 16.000 milions de dòlars. Això vol dir que té una responsabilitat no petita des del *board*.

És una persona que ve precisament del món financer; un món bastant dur: ve de JP Morgan. Hi va fer una carrera molt llarga, que el va portar a Tòquio, a Singapur, a Londres i a Nova York, i posteriorment, quan ho va deixar, va començar a dedicar-se

a les institucions no lucratives, com aquesta federació d'hospitals de què us he parlat. Té també una peculiaritat molt important: aquí on el veieu, va començar a estudiar per ser jesuïta, i no va agafar la vocació matrimonial fins més tard, quan ja portava uns quants anys al noviciat i va decidir sortir-se'n, així que és una de les persones que coneix més bé la realitat dels jesuïtes pel que fa al lideratge. De fet, té un llibre titulat *Heroic Leadership* i un altre sobre l'estil de lideratge del papa Francesc, en què recupera molt la tradició de la Companyia de Jesús, analitzant quines aportacions poden ser útils avui d'una institució que s'ha mantingut activa i viva durant gairebé 500 anys en el món empresarial i de serveis, i també en d'altres.

Acabo dient que té també un desavantatge terrible: que li passa com a alguns de vosaltres –i ara sé que no caurem gaire bé–, que és com si fos de l'Espanyol, però a Nova York: no pot veure els *Yankees*, no li agraden gens; en canvi, li agraden els

Mets, que sempre estan allà patint. Els que som de l'Espanyol aprenem molt a patir, a la vida. I, dit això deixem pas a Chris Lowney:

Chris Lowney: Bona tarda. Vaig estudiar castellà en una escola de la Companyia, dels jesuïtes, a Nova York, però no el vaig aprendre bé. Per tant, he de parlar en anglès. Ho sento.

Comencem amb un petit joc, amb una petita enquesta per il·lustrar la importància que crec que té el tema del lideratge. Una empresa dels Estats Units va fer una enquesta sobre els americans i els va preguntar si tenien molta confiança en el lideratge al segon sector. Així doncs, provem ara de replicar aquesta enquesta.

Si teniu una gran confiança en els líders polítics, aixequem la mà.

Teniu molta confiança en els líders empresarials i de negocis? Aixequem la mà. D'acord. Veiem que algunes persones murmuren alguna cosa.

Teniu molta confiança en els líders de l'educació? Sí us plau, aixequem la mà.

I, finalment, en els nostres líders religiosos? Si us plau, aixequem la mà.

Bé. Aquí a Catalunya sou molt pessimistes. Jo sóc de la ciutat de Nova York. Nosaltres som persones molt optimistes. Potser sabeu que algú de la ciutat de Nova York en aquest moment està fent Amèrica gran de nou.

Deixeu que us ensenyi quines són les respostes correctes en aquesta enquesta. En podeu veure les xifres vosaltres mateixos. I mireu, són del 2007, quan el món encara anava relativament bé. Així, podem imaginar-nos que, si aquesta enquesta es tornés a fer avui, totes aquestes xifres serien segurament unes altres.

Imagino que tots estariem d'acord que el lideratge és important, i més encara en un moment com l'actual, en què vivim envoltats de molts canvis, complexitats i problemes; i, francament, ens aterra la qualitat dels lideratges que tenim.

Aquest és, doncs, un tema important. Ara, el que voldria fer és compartir un parell de lliçons, però també un parell de lluites de les meves pròpies experiències. Com us ha dit en Carlos Losada, vaig ser jesuïta, seminarista, i us vull parlar d'estimar els qui lidereu. Vaig treballar a JP Morgan, i us parlaré del repte de treballar per propòsits més grans que un mateix. Actualment, sóc president del consell d'administració d'un important sistema hospitalari, i us parlaré dels esforços per liderar enmig de la volatilitat i la complexitat. I finalment, compartiré algunes coses que he après sobre autoconeixement. I he promès que acabaria la meva intervenció en 15 minuts.

Així, doncs, en primer lloc, estimar els qui lidereu. Sant Ignasi, en els seus escrits, en les seves Regles per als jesuïtes, diu que el superior ha de governar amb més amor que temor. Quan jo era jesuïta, aquesta idea m'era molt familiar. I quan vaig deixar els jesuïtes per incorporar-me a JP Morgan, vaig pensar que aquella idea resultava aleshores irrellevant, perquè sembla una frase molt bonica –ser amable i gentil amb les persones–, però que no té cap rellevància en el món real de la feina difícil. Però, de fet, llavors vaig començar a experimentar la realitat de la feina. Aquesta és una cita que va resultar molt reveladora per a mi per entendre què podria significar un amor ideal en el lloc de treball.

“Has d'estimar els qui lideres, abans de poder esdevenir un líder efectiu.” La persona que va dir això és el general Eric K. Shinseki, que en una època fou el militar de més graduació dels Estats Units. I, en un primer moment, aquesta idea em semblava molt estranya, venint de l'estament mili-



tar, que als Estats Units associem amb una imatge “masclista” o fora de lloc; o potser no, perquè com més hi pensava, més sospitava que probablement els soldats actuen millor si creuen que les persones que tenen la feina terrible d’enviar-los potser a la mort, de fet, tenen cura d’ells. Així doncs, el general em va donar algunes pistes per comprendre com la idea de sant Ignasi és rellevant en el món real. I vaig dedicar bastant temps a llegir idees militars sobre el lideratge. I vull compartir una altra definició que la US Air Force fa servir perquè crec que ajuda a fer més pràctica aquesta idea de què podria significar a la pràctica “estimar les persones que líderes”, en termes realistes.

Així doncs, aquí teniu una definició de lideratge de la US Air Force: “El lideratge és l’art d’influir i dirigir persones de tal manera que –i en això vull posar l’accent– es guanyi la seva confiança, el seu respecte i la seva cooperació lleial.” Per mi, aquesta definició em va ajudar a entendre com

podria ser un líder efectiu en un lloc de treball i aportar-hi aquesta qualitat d’amor. Perquè el que va fer-me guanyar el respecte a JP Morgan va ser quan els directius es van preocupar també de la meua carrera, i vaig començar a desenvolupar-me a mi mateix, a anar endavant, a desenvolupar els meus talents i a esdevenir tan efectiu com podia. I penso que podríem dir que l’amor és alguna cosa així en un lloc de treball. En altres paraules: que no ens ocupem només de nosaltres mateixos, sinó de guanyar-nos el respecte i la cooperació dels nostres equips ajudant-los a tenir èxit.

I d’alguna manera, per dir-ho en uns termes més abstractes, el que acabo de dir és el que en Marc ens ha dit abans. Sovint em refereixo a aquesta mateixa història de posar un home a la Lluna, i deixeu-me que estableixi aquesta connexió. En altres paraules, una part de la nostra feina com a líders és: podem cuidar-nos d’una cosa que és més gran que nosaltres mateixos? En altres paraules,



tenim una missió compartida: posar un home a la Lluna, o la missió que sigui, i la meva feina com a líder no és simplement preocupar-me del meu propi ego, del meu progrés, sinó també cuidar-me de les persones del meu equip i com es poden desenvolupar.

Però ara permeteu-me que parli de dues lluites, de dos problemes, de dos reptes.

El primer, vull parlar de la vida a JP Morgan. El temps que vaig treballar a JP Morgan, de 1983 a 2001, fou quan el sector financer va canviar radicalment als Estats Units. I permeteu-me que esmenti breument alguns d'aquests canvis, perquè van fer aquesta feina molt més dura. Quan vaig començar a treballar a JP Morgan, el contracte social majoritàriament era: si treballes dur i treballes bé, t'estaràs aquí tota la vida. Quan vaig deixar JP Morgan, el contracte social havia desaparegut completament.

Vivim en un sector volàtil; no podem prometre que, fins i tot treballant bé, la feina serà per sempre, i això va crear una dinàmica molt diferent entre la gent i l'organització. I també les persones, atès que no podien comptar amb el fet d'estar-se a l'organització per una llarga temporada, van convertir-se en agents lliures: jo estic a JP Morgan avui, però tots els dies observo què passa a Goldman Sachs, a veure si hi tinc una segona oportunitat. Així que vam esdevenir una organització de persones que majoritàriament eren passavolants. A més, el negoci va passar a ser molt més rendible i, com que hi havia tanta rotació, la gent hi podia progressar molt més ràpidament. Feines que quan jo vaig començar només es donaven a persones que ja tenien cinquanta o cinquanta-cinc anys, de sobte la gent de trenta-cinc o quaranta anys van tenir l'oportunitat de fer-les.

La meva conclusió és aquesta: que el món ha canviat de tal manera que hem introduït en el sistema

humà molta por, molta ambició, molt oportunisme per a l'èxit personal, i molta cobdícia. I penso que tot això és molt difícil per a l'ésser humà. El contrast que vull destacar és que part de la nostra feina com a líders és tenir cura de les persones que treballen per nosaltres i aconseguir que es preocupin els uns dels altres. Però quan estem en entorns amb molta por, molta cobdícia, molta ambició, molt potencial per progressar, això esdevé una feina molt difícil. I no en tinc la solució, em sap greu dir-ho; simplement us dic que tota la nostra feina com a líders penso que avui és molt més difícil que quinze anys enrere.

Permeteu-me que us exposi una altra lliçó que resumiria d'aquesta manera: VUCA. Alguns de vosaltres potser coneixereu aquesta sigla. Els militars nord-americans utilitzen aquesta idea a l'hora d'entrenar els seus propis soldats. Bàsicament, el que intenten dir-los és que actualment vivim en un entorn que és V –extremament volàtil–, U –molt incert–, C –molt complex– i A –molt ambigu–, i això també complica molt la feina del líder: prendre decisions enmig del VUCA. I els militars diuen que necessitem persones que tinguin una nova habilitat i crec que el que diuen és rellevant per a tots nosaltres. En altres paraules: les persones que són capaces d'acceptar el fet que “ara he de treballar i prendre decisions en un entorn molt incòmode; no sé quina situació hi haurà dintre de tres anys; no tinc gens clar amb quin entorn financer em trobaré, però, no obstant això, la meva feina com a líder és dirigir aquesta organització d'alguna manera”, i aquesta és una tasca tremendament difícil.

Us he dit que aquesta era una lliçó –la realitat de fer front al canvi– del meu rol actual com a director d'un sistema hospitalari. Permeteu-me que us expliqui una o dues particularitats que em fan pensar que estem vivint enmig d'un entorn VUCA, i m'imagino que vosaltres també. Aquesta és la primera. Sabeu que fa pocs anys, es va introdu-

ir l'Obamacare als Estats Units, de manera que teníem un sistema totalment nou de com seríem finançats, com a hospitals. Ara no tenim ni idea de com serem finançats en els propers dos anys: de la mateixa manera, d'una forma completament diferent, un entremig? Tanmateix, com a executius que formem part del consell d'administració, hem de prendre decisions. Així que vivim enmig d'una gran incertesa.

També vivim, en aquest sistema hospitalari, en una gran complexitat, i ara podria referir-me al concepte de col·laboració públicoprivada, que és el que ens ha portat aquí. Nosaltres, com a sistema hospitalari, tenim un cert sentit de la missió que som aquí per mantenir la població sana. Però cada vegada tenim més clar que molts dels factors més importants per mantenir les persones sanes no tenen res a veure amb el que passa en un hospital. Veïem que moltes persones són obeses, tenen diabetis, que tenen poques possibilitats de menjar, que viuen en habitatges precaris, que tenen problemes de consum de drogues, i, per tant, un dels nostres reptes més grans és com podríem mirar de treballar junts amb altres parts del sistema nord-americà amb les quals francament mai no hem treballat estretament en el passat. De manera que tenim un sistema molt complex. També tenim la complexitat que, ara mateix, els nostres incentius, des del punt de vista financer –que, novament, gran part dels nostres diners provenen de fonts governamentals, els sistemes per a la gent pobre, per a la gent gran– són incentius perquè la gent estigui malalta. Si estan malalts i vénen a l'hospital, nosaltres fem molts diners; si tothom està bé de salut, no guanyem diners. Així doncs, un altre interrogant o repte públicoprivat amb què ens trobem tots plegats és com es podria reestructurar aquest sistema de manera que ens incentivés a tots a fer les coses que s'han de fer i no les que no.

He dit que parlaria 15 minuts, de manera que compartiré una última idea i després m'asseuré.

He compartit un gran tema sobre lideratge: que part de la nostra feina és estimar els qui liderem; en altres paraules, ser capaços d'inspirar les persones a treballar per un objectiu més elevat i fer que se sentin recolzades. Després he compartit dues lluites per les quals no tinc resposta. Una, de la vida a JP Morgan: l'esforç que cada vegada més tots nosaltres hem de fer en un món on la gent cada vegada més ha de pensar en si mateixa, els seus problemes, les seves pors, els seus ingressos financers, i és molt més difícil atraure'ls perquè tinguin una perspectiva més àmplia. La segona lluita, aquesta idea de VUCA, en què tots els qui exercim el lideratge cada vegada més hem de prendre decisions en entorns en què tenim molt poc control o comprensió del futur.

L'única petita idea que tinc sobre com podem afrontar la nostra difícil realitat com a líders prové de la vida jesuïta i la compartiré per acabar la meva intervenció.

Una de les coses que sant Ignasi diu als jesuïtes és que cada dia han de fer un parell de parades breus, com l'aturada a boxs (*pit stop*) d'un automòbil de competició. Així doncs, m'imagino al final del dinar o al final de la meva jornada laboral, em prendré cinc minuts –és temps suficient– i faré tres coses. Una, intentaré recordar-me a mi mateix per què sóc agraït com a persona. La majoria de nosaltres som aquí perquè tenim molt d'èxit i tot el dia estem pensant en problemes o en com resoldre problemes. Així, doncs, durant cinc minuts, no pensarem en problemes, només per què som agraïts. En segon lloc, vaig a elevar el meu horitzó. Quan parlo d'elevar el meu horitzó vull dir això: per molts de nosaltres, el nostre horitzó és aquí –aquest és el text que he de respondre ara, la trucada, la reunió, el missatge que he de retornar. En comptes d'això, vaig a obrir els meus horitzons i recordar-me a mi mateix per què estic viu, per què vaig acceptar de dirigir aquesta empresa, o alguna cosa sobre la meva perspectiva més àm-

plia. I, en tercer lloc, permeteu-me que miri enrere aquestes darreres hores i extregui algunes lliçons que em poden ajudar en les properes hores. En altres paraules, repassaré o revisaré les reunions, les situacions en què he estat, els problemes que he abordat: Com ho he fet? Estic content de la meva actuació? O hi ha alguna cosa que he d'aprendre perquè em pot ajudar en les properes hores?

Aquesta no és la solució al VUCA, ni és la solució a la cobdícia de les persones i a altres reptes que tenim, però si més no ens força cada dia a fer balanç d'on som i com van les coses.

Les meves darreres paraules –i ja acabo– és que voldria donar realment les gràcies a ESADE. He tingut el privilegi de venir aquí diverses vegades durant la meua vida i, com sabeu molt bé, aquest és un lloc pel qual tothom als Estats Units té una gran admiració, pel sistema jesuïta, i totes les escoles jesuïtes volen ser *partners* amb ESADE. Així que per mi és un gran privilegi estar amb tots vostès, alguns dels quals coneix perquè som amics, i ser-hi novament benvingut. Així, doncs, moltes gràcies per escoltar les meves paraules.

Carlos Losada: Bé, ara és el temps de les preguntes i respostes. No sé si algú de vosaltres ja en té alguna. Si no, com a bon moderador, en tinc un parell al meu portàtil.

Bé, permeteu-me que comenci. Aniré més enllà de la vostra intervenció, bastant més enllà. Tinc la sensació que en aquest moment als països asiàtics, alguns dels quals coneixeu prou bé, el model occidental de lideratge està molt desacreditat. Podem veure la baixa qualitat dels nostres líders en aquest moment i la inestabilitat de les nostres societats i economies. Diria, fins i tot, que la democràcia liberal en si està molt erosionada. Al vostre país, el president Trump genera cada dia una controvèrsia. Cada dia tenim alguna notícia sobre el



vostre president. I, a la Unió Europea, l'aparició del populisme és molt forta i el rebuig a la globalització creix cada vegada més. La pregunta seria: Tenint en compte aquest context, creieu que ha arribat el moment d'aquesta idea del lideratge d'un home fort? És temps de lideratges d'homes forts com Erdogan, Putin, Xi Jinping, etc.

Chris Lowney: Així doncs, comenceu per la pregunta fàcil, veig... Bé, els qui sou aquí teniu probablement un percepció millor que jo sobre aquesta qüestió, però voldria compartir un parell de coses des de la perspectiva dels Estats Units. Bé, com sabeu, sóc el president del consell d'administració d'un sistema sanitari als Estats Units. Per a nosaltres, és totalment obvi que necessitem reestructurar com es finança el sistema sanitari als Estats Units. Algunes de les solucions diríem que són idees "democràtiques" i d'altres solucions són idees "republicanes", però la possibilitat que els polítics es posin d'acord per una reestructuració

realista del sistema sanitari als Estats Units no es produirà mai. I per això dic que un element simbòlic de la frustració que la gent sent a tots els nivells –des del nivell sofisticat de la indústria fins al nivell més baix de l'experiència de la vida de cada dia– és que aquesta gent no ens resoldrà els problemes. No poden reunir la voluntat política per arribar a unes solucions de mínims. Crec que això ajuda a explicar com acabem tenint el president que tenim als Estats Units, perquè la gent amb tota la raó sent frustració per la situació i volen alguna solució. El Govern, des del punt de vista estructural, realment no està funcionant per proporcionar una solució i potser és natural que anem a parar als homes forts, que ens donen una resposta simple i la promesa de resoldre els problemes.

Per mi, personalment, és una gran llàstima, perquè penso que un home fort és només el símbol d'una disfunció del sistema polític. El que necessitem realment és un sistema polític que funcio-



ni i els homes forts, si més no en el context dels Estats Units, no hi poden aportar les solucions perquè han de governar automàticament a través d'un Congrés. Així que espero que el temps del lideratge dels homes forts no es consolidi al nostre país, però entenc les disfuncions i frustracions que porten a la gent a cercar homes forts.

Carlos Losada: Veurem. Podeu fer la pregunta en l'idioma que vulgueu: castellà, català, anglès..., i establir un diàleg, que és potser el més interessant. No cal només fer la pregunta sinó que després també podem establir una conversa.

Constantí Serrallonga: Heu parlat de sentir-se còmode en un entorn incòmode. Penseu que hi ha una diferència entre la gent jove i la gent més gran? Aquí a Catalunya, a Espanya, parlem dels *millennials*. Penseu que potser la gent jove s'estan

acostumant realment a viure en aquest món incòmode i tan canviant d'avui, que està canviant cada dia? I que potser les empreses haurien de trobar l'equilibri adequat entre la gent jove i la gent més gran? Amb la idea que la gent jove està més disposada a treballar, si volen, 200 dies a l'any amb 200 contractes diferents, i que ells potser accepten això... Aquesta és una idea, i l'altra és sobre el lideratge. Crec que un líder hauria d'esbrinar qui són els que realment estan suportant l'empresa. [...] Segons la meva experiència –aquesta ha estat la meva estratègia–, hi ha persones, grups de persones, que sempre estan a favor de les coses, són positives, tenen realment una missió, un sentit de la missió. I els hem de donar suport; són el motor de l'empresa. No tan sols al líder, als lideratges. A les grans empreses, hi ha gent a qui realment els agrada la seva feina, probablement és un 10 % de l'empresa. Un altre 60-70 % són al mig, i un al-



tre 10 % són a l'altra banda, que sempre s'oposen a tot: els directius no en saben, l'empresa és un desastre, etc. No sé si esteu d'acord amb aquesta estratègia, tenint en compte la vostra gran experiència...

Chris Lowney: Bé, són dues idees totalment diferents. I potser parlaré una mica més de la primera i després, si hi ha temps, comentaré la segona. Pel que fa a la primera, permeteu-me que us exposi el context del meu sistema hospitalari per parlar-vos de les persones sènior. He sentit una frase que deia que “hem passat d'una ‘època de paradigma’ a una ‘època de paradoxa’” en el nostre sistema hospitalari. És a dir, temps enrere hi havia un paradigma: així és com es governa un hospital, així és com es dirigeix un sistema hospitalari. I la labor de la junta és contractar gent que saben el que fan. Avui, ningú no sap com dirigir

un sistema hospitalari. Vull dir sí, és clar: hi ha moltes coses que sabem. Però com serà l'atenció sanitària d'aquí a cinc anys o com anar d'aquí fins allà, no ho sap ningú. I ara responc exactament a la vostra pregunta: necessitem executius que siguin capaços de funcionar i prendre decisions en aquest entorn d'increïble ambigüitat. I alguns d'ells són molt capaços de fer-ho, però també ens trobem amb gent que es pensen que poden inclinar les coses cap a allò que recorden, i això a nosaltres ja no ens funcionarà. En altres paraules, tenen al cap: “així és com dirigíem l'hospital, així és com ho fèiem”, i no poden acceptar el fet que aquest model ja no funcionarà i ja no serà sostenible en el futur. Així doncs, pel que fa a la vostra pregunta, com més juniors ens vénen, ells no tenen cap idea de com es feien les coses en el passat, simplement es presenten. És per això que crec que és més senzill per a ells,



simplement perquè no tenen res de què desprendre's, no tenen el vell model que els digui com han de fer les coses.

Juan Galiardo: Moltes gràcies, Sr. Lowney. Jo voldria fer-vos una pregunta sobre la reflexió que fèieu del període en què va estar a JP Morgan, que m'ha fet pensar en un llibre que he llegit recentment, titulat *Why Liberalism Failed?*, de Patrick Deneen. L'autor sosté bàsicament que un excés d'individualisme és al darrere de moltes de les qüestions de què parlem, de molts dels temes que heu descrit, i que hem de tornar a la comunitat, a la noció de *comú* i als valors que la sostenen. D'altra banda, quan veig l'impacte que pot tenir anar cap a l'altra direcció, per exemple l'estil de "fet a casa", també em fa pensar. Així doncs, penseu realment que el liberalisme ha fracassat? I, en aquest cas, quina solució tenim?

Chris Lowney: Molt bé. Aquesta és una gran pregunta. Abans de la meua intervenció, en Carlos ha compartit algunes breus idees, algunes preguntes que tenia la gent al cap, i jo les llegia i pensava: caram, quines qüestions tan profundes que la gent vol tractar! Aquesta també planteja un tema profund. Simplement us diré la meua opinió.

Penso que és Scott Fitzgerald, el novel·lista nord-americà, que té la dita que "és senyal d'intel·ligència posseir l'habilitat de tenir dues idees contradictòries en la pròpia ment". I penso que, d'alguna manera, esteu assenyalant això. Així que... Deixeu-me que us digui que vaig viure a Àsia, com us ha dit en Carlos, cap als anys noranta, i hi vaig veure societats senceres aixecar-se simplement perquè els sistemes de mercat van començar a operar, que d'alguna manera diria que el que passava era individualisme. La Xina és un cas especial, però diguem que Tailàndia, Singapur, Malàisia,

moltes d'aquelles economies del sud-est asiàtic es van transformar en mercats en què la gent tenien més llibertat de fer el que volien, emprendre els seus propis negocis, atraure capital de fora. I, com sabeu, això va generar un increment increïble del nivell de vida per a centenars de milions de persones. I no perquè tinguéssin bona voluntat, sinó perquè el sistema funcionava i es generava prosperitat, etc. Així doncs, aquest és una part del meu bagatge. He vist realment allò que ens deia Adam Smith a tots: que hi ha una mà invisible, que els mercats poden aixecar les persones, i jo ho crec.

D'altra banda, també crec personalment que és totalment cert que, seguint amb el meu cas, als Estats Units –no hi ha cap altra forma de dir-ho–, la mesquinesa, la crueltat crearà problemes enormes per a nosaltres com a societat. En altres paraules, aquesta idea que només m'he de preocupar de la meua pròpia vida i si pago alguns dòlars en impostos són dòlars que m'estan robant, i que tots els usos públics del diner són corruptes i inapropiats, i no haurien d'existir...; per mi, aquesta és una tendència terrible en la cultura dels Estats Units que penso que contribueix a una part de la polarització que tenim ara, i penso que ens pot portar a la ruïna, llevat que recuperem també una mica el que és comú, vull dir que pensem en el bé comú. Sí, he de ser lliure per crear tot el bé que pugui però també tinc una obligació amb tota aquesta altra gent, si no tenen una bona formació, si no tenen salut, si no tenen oportunitats laborals, si no estan segures. Altrament, morim com a societat.

Us he donat una resposta amb un “d'una banda” i un “d'altra banda”, però és com jo ho veig.

Carlos Losada: Alguna pregunta més? D'acord, Eugènia...

Eugènia Bieto: Puc estar d'acord amb tu que liderar és una tasca molt difícil i molt dura, però no més difícil que la feina d'un científic, un cantant

d'òpera o un investigador, per exemple. La meua pregunta és: com podem mesurar quan un líder ha tingut èxit fent la seva tan difícil feina?

Chris Lowney: Tinc un parell de respostes per aquesta pregunta.

La primera és, per dir-ho d'una manera abstracta, una citació que m'agrada. És de Sheryl Sandberg, que és la directora d'Operacions de Facebook. Una de les seves frases que a mi m'agrada molt és “la feina d'un líder és fer que altres persones siguin millors per la seva presència –pel fet real que t'està dirigint o està dins l'equip, tu millores–, i assegurar-se que el seu impacte perdura quan n'és absent” –en altres paraules, quan me'n vaig, tu segueixes estant millor. Així és com jo ho entenc, d'una manera abstracta i general.





Però potser també ho puc dir d'aquesta manera. Em trobo moltes vegades que la gent només parla del lideratge per referir-se a com tracten els altres i coses per l'estil. I, en definitiva, tots som aquí per obtenir un resultat. Enteneu? Si som una escola, els resultats que se suposa que hem d'obtenir; si som una empresa, els resultats que necessitem obtenir, etc. I moltes de les formes en què he parlat del lideratge durant la meua intervenció tenen a veure amb les formes amb què interaccionem i tractem les persones.

Però ara que em feu aquesta pregunta, no voldria deixar d'esmentar el criteri que, al cap i a la fi, som aquí per obtenir un resultat. I, per tant, per mi, un tret important d'un líder és: "has aconseguit el resultat que necessitàvem aconseguir, com a escola, com a hospital, com a JP Morgan o el que sigui?" És la meua opinió.

Ignasi Carreras: Gràcies, Chris, per la teua intervenció. Més enllà del VUCA, tenim molta polarització. Així que, quan intentem apreciar la diversitat –i nosaltres treballem amb empreses que estan realment molt polaritzades–, com podem aconseguir tenir un propòsit comú, tenint aquestes posicions tan radicals? I com podem tractar amb societats en què és molt difícil apreciar el que és diferent de com tu penses o treballes, intentant tenir un fort propòsit, però quan fer això no és vist com fer el bé comú? Aquest és el primer tema.

El segon és que heu estat seguint l'estil de lideratge del papa Francesc. Què en penseu, del tipus d'estil que ha d'utilitzar ara, quan hi ha tanta avàrdia, temor i allò que dèieu de l'ambició al Vaticà? Així doncs, com pot tirar endavant amb la transformació de l'Església catòlica en una situació tan difícil? Com ho veieu?



Chris Lowney: Potser us respondré aquesta segona pregunta perquè, per mi, la primera és una pregunta molt difícil. No en tinc gaires coneixements o percepcions, així que la deixaré a banda i parlaré de la vostra pregunta sobre el papa Francesc.

Sóc un gran fan del papa Francesc. Deixeu que comenci per aquí. Però em feu una pregunta sobre lideratge. Aquí hi ha dues coses que podem expressar en uns termes als quals tots ens referim: està liderant una Església i tots nosaltres estem liderant organitzacions humanes. Aquí hi ha dos coses que em plantegen alguna pregunta.

Una és aquesta. Per mi, part de la feina d'un líder és crear el que a vegades anomenem una *guiding coalition*, una coalició orientadora. En altres paraules, tinc alguns aliats, persones que

estan amb mi que m'ajudaran a empènyer en la direcció en què hem d'anar. Vostès dirigeixen empreses, organismes públics i saben prou bé que jo no puc assegurar-me al meu racó, enviar un e-mail i enginyar una transformació cultural. Necessito tenir un equip que m'ajudi a tirar endavant, i em pregunto si ell realment ha aconseguit fer això, sincerament.

I aquí hi ha l'altra cosa que em pregunto. Mireu, per mi, l'Església catòlica té uns enormes problemes ara mateix. Els problemes pels abusos sexuals són evidents i molt profunds. Però àdhuc en termes de secularització, d'interessar la gent, de trobar formes d'atraure els joves i adults, de trobar formes perquè la gent vagi a l'església; hi ha problemes a Espanya, Irlanda, els Estats Units, Austràlia, dotzenes i dotzenes de països... De manera que per mi és un moment d'una profun-



da crisi a l'Església catòlica, i pensaria que part del que necessita fer és crear una plataforma de llançament per al canvi (*burning platform for change*), com diem a vegades; en altres paraules, ajudar a les persones normals i corrents que són catòlics a entendre que estem en un moment de crisi i necessitem participació, lideratge i idees de tothom. I crec que s'ha deixat passar una oportunitat en aquest sentit. És a dir, no hi ha hagut una apel·lació a les persones del carrer perquè entenguin la urgència i la profunditat dels reptes que afronta l'Església avui.

Sóc un gran fan de la seva personalitat i m'agradaria veure que té un èxit enorme, i crec que ha creat uns fonaments molt positius en algunes coses, però pel que fa a algunes tasques clàssiques del lideratge em pregunto si realment sabrà reunir la seva coalició i el seu equip de líders, i em pregunto

si realment ha aconseguit plantejar el cas a nivell comunitari, que algunes coses han de ser diferents.

Carlos Losada: Moltes gràcies. Tenim temps per a una darrera pregunta.

Lluís Juncà: Gràcies. Jo era als Estats Units quan Trump estava a punt de ser elegit president. Una de les visites que vam fer fou en una universitat i el professor que hi havia ja preveia que Trump sortiria elegit i una de les raons que ens va donar per explicar-ho fou una cosa relacionada amb el que heu dit, que Trump era un símbol de la disfuncionalitat del sistema. I deia que solia haver-hi un terreny comú entre els dos pols de la societat, els republicans i els demòcrates, però que ara aquests dos pols s'estaven allunyant. I la pregunta és: com pensem que podem aturar aquest moviment o revertir-lo? Què hem d'esperar: un nou

líder, un canvi en el sistema educatiu, dels periodistes? Qui ha de fer el primer pas?

Chris Lowney: És una gran pregunta. Em sap greu, segons com, que sigui l'última pregunta, perquè se suposa que per acabar hem de ser molt positius, molt feliços, ens hem d'abraçar els uns als altres i coses així. Però us he de dir molt sincerament que em sento una mica desanimat per la situació en què es troba el meu país ara mateix –una part de l'empatia que despertava l'elecció de Trump era la polarització de la qual heu parlat i la frustració de la gent amb les disfuncions del govern–, i l'amarga ironia per mi és que el seu estil molt conscientment consisteix a exacerbar i empitjorar totes aquestes tendències, no millorar-les sinó empitjorar-les.

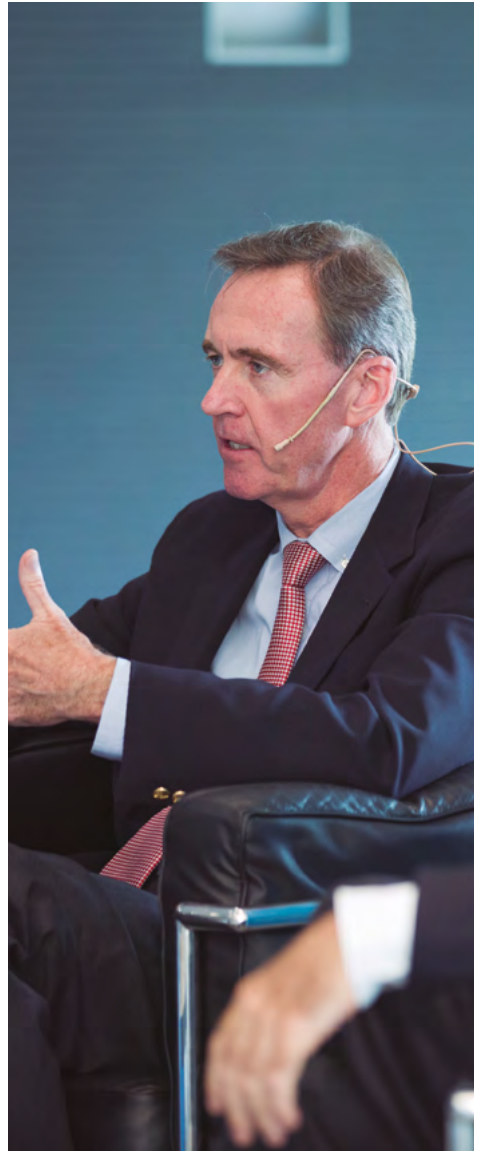
Així doncs, la vostra pregunta de com podem sortir d'aquest *psycho*, ja m'agradaria saber-ho! Us seré molt franc: imaginem que guanyen els demòcrates. Llavors, el que la gent tindrà al cap és: bé, ells tenien dos membres a la Cort Suprema de Justícia, nosaltres vam ser expulsats i ara... El meu temor és que els EUA es deixin endur i això quedi cada vegada més arrelat.

Quina és la cosa positiva que podria dir-vos? Recentment, he llegit uns articles històrics dels anys seixanta, una època que jo recordo però no com a adult. La gent deia: la polarització en els propers temps serà més amarga, més profunda... I naturalment ens en vam sortir, d'això. Potser sóc més pessimista del que hauria de ser. Els humans tenen més capacitats de canviar i d'esmenar-se del que potser veig jo en aquest moment precís.

Carlos Losada: Moltes gràcies per les vostres sinceres respostes.

Si us sembla acabem amb un aplaudiment i agraïment per a seva intervenció.

I ara anem a dinar.





SESSIÓ TARDA



SESSIÓ TARDA

Àngel Castiñeira: Mentre acabem de seure, us adreço unes brevíssimes paraules que connecten amb els casos que ara veurem. Abans del dinar, de les conclusions del Marc Esteve i del diàleg amb en Chris Lowney, la Marta Lacambra i en Germán Ramón ens han explicat un cas, que no podem considerar ja madur i desenvolupat perquè, com heu vist, és un cas real i pràctic, que està justament als inicis, i a mi m'han quedat moltes preguntes pendents, que m'interessarien molt, sobre la gestió de tots els *stakeholders*, dels actors, de les possibilitats que donarien, etc., però veureu que, si en tenim l'ocasió, podrem anar veient aquest cas en noves jornades.

El que farem aquesta tarda és veure tres casos més: el de Fira de Barcelona, que explicarà en Constantí Serrallonga; el del Port de Barcelona,

que té una llarga trajectòria, i el de l'Hospital de Sant Pau, més concret. Hem pensat en aquests tres casos perquè ens permetran emmirallar-nos, encara que no siguin els de les nostres organitzacions, en algunes de les característiques més clàssiques i més habituals que es donen en aquest tipus de col·laboració publicoprivada, i avaluar-ne els èxits, les dificultats o el moment present en què estiguen els responsables actuals d'aquestes organitzacions.

Si us sembla, hàvem pensat de seguir el mateix ordre assignat a l'agenda. Primer vindria el de Fira de Barcelona, després el de l'Hospital de Sant Pau i, finalment, el del Port de Barcelona. Hem demanat a cada ponent que faci l'esforç de comunicar-se només amb la paraula; em consta que alguns portaven diapositives i els hauria agradat passar-les, com han fet la Marta i en Germán, però aquesta sala no ho facilita gaire.



I també els hem demanat que destinin, com a màxim, vint minuts cadascú a fer el relat, la història de les característiques d'aquest lideratge col·laboratiu, en les tres organitzacions respectives, de manera que al final tinguem una mica de temps per reaccionar, preguntar i opinar, i per contrastar altres experiències viscudes que, d'alguna manera, entrin en diàleg amb les que aquestes tres persones ens explicaran.

Per part meva, res més. Només agrair al Constantí, a la Mercè i al Xavier que hagin acceptat aquesta invitació. Durant el dinar, el Xavier em deia que no s'imaginava que trobaria un públic de tan alt nivell, però estic convençut que et sentiràs com a casa.

Com sempre, a aquesta hora ja tenim alguna persona que ha hagut de marxar per raons de feina, com en Lluís Juncà i la Gemma Calvet, i

el president Artur Mas ja ens ha advertit que hauria de marxar una mica abans. Tanmateix, president, estem molt contents de tenir-te entre nosaltres.

I ara, sense més preàmbuls, Constantí, comences tu la intervenció.

Constantí Serrallonga: Moltes gràcies per la invitació. La veritat és que és un honor que m'hagueu convidat per presentar el cas de la Fira. Altra gent, que ha estat protagonista del projecte aquests anys, ho podrien fer millor que jo, com en Miquel Martí, conseller de la Fira, que ens acompanya avui. Per tant, Miquel, ets lliure de dir el que creguis convenient. I el president Mas, que també és aquí, ha estat un actor clau en aquests anys, pel que s'ha fet i pel que és avui la Fira. Per tant, estic content de ser aquí i de compartir aquestes idees amb tots vostès.



De fet, vostès ja saben el que és Fira. Sense gens de supèrbia, des de la humilitat que és tan pròpia del nostre país i de nosaltres mateixos, puc dir clarament que la Fira és un projecte d'èxit, i ho diu una persona que només fa tres anys que hi és. Per tant, podríeu dir que m'estic posant medalles, però no són medalles per a mi, sinó per a tots aquells que han fet possible que sigui un projecte d'èxit. I em preguntareu com puc demostrar que és un projecte d'èxit, perquè és molt fàcil dir-ho ara, quan, a més, tots els diaris surten en digital i amb notícies sense contrastar, etc. Tanmateix, hi ha una dada fàcil que el món de l'empresa entén molt ràpidament, que és la facturació. Al final, doncs, tot projecte es pot mesurar també per la facturació. I, a més facturació, ens podem imaginar més impacte, més feina, etc.

Avui, Fira de Barcelona –i ho dic des de la humilitat, perquè no és el meu èxit, sinó el dels meus antecessors– és el novè recinte firal d'Europa, que

aviat està dit. Els set primers són recintes alemanys –per tant, el primer missatge és que algú, en algun país d'Europa, es va creure que les fires eren importants per crear economia, i aquest país és Alemanya. El vuitè és Milà i el novè és Barcelona. Ens alternem amb París en la novena posició, perquè el nostre negoci és molt estacional i depèn dels anys. Voregem els 200 milions d'euros de facturació i els nostres competidors més propers a la península Ibèrica no arriben als 100-120. Per tant, realment avui Fira de Barcelona és un projecte situat al *top ten* europeu i és, doncs, un projecte d'èxit. I la forma de demostrar-ho clarament és aquesta.

Segurament, no em preocupa tant la facturació com el que això comporta. El primer missatge que vull compartir és que aquest resultat no és fruit de la casualitat, sinó que és conseqüència d'haver pres decisions adequades en el passat, en el nostre negoci, en la nostra activitat. Com en la

majoria de les nostres empreses, l'èxit d'avui és la capacitat de gestionar bé les operacions, de fer bona feina comercial, etc., però les bases per les quals avui competim en el mercat es van posar fa dotze o quinze anys i, en el cas de la Fira, va ser precisament amb una col·laboració publicoprivada molt ferma.

La Fira té una història llarga. De fet, quan ens reuntem en la nostra activitat sempre ens referim al 1888, l'any de l'Exposició Universal, i al 1929. Ara aviat farà cent anys es va fer la primera fira de mostres com a tal; aquest 2019 serà el centenari del Saló de l'Automòbil... Per tant, tenim una llarga història. La Fira es va constituir l'any 1932 i la seva història es desenvolupa al llarg de la Guerra Civil, durant la Transició i fins al passat recent, que avui ens fa ser on som i és el que nosaltres vam anomenar la "refundació" de Fira, l'any 2000 –en Xavier Trias, com a alcalde i conseller de Presidència, coneix molt bé el projecte. Aleshores es constitueix un consorci de tres entitats: la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona i la Cambra de Comerç. És una empresa pública en què les tres parts es posen d'acord i s'uneixen dient clarament que la Fira de Barcelona és un projecte clau, motor del país i, per tant, essencial per a la nostra economia i per a la nostra indústria.

La base de l'èxit de Fira de Barcelona crec que es remunta a aquest moment, a l'any 2000, amb la refundació de la Fira amb la creació d'aquest consorci a tres parts iguals, que, tant per les coses bones com per les dolentes, s'han de posar d'acord en tot per avançar. Això és el que comporten els consorcis i les col·laboracions publicoprivades: hi ha d'haver unanimitat en moltes decisions que es prenen endavant, amb un model de governança que posa l'administració de la Fira en mans d'un consell d'administració. En aquest procés, des de l'any 2000 es prenen decisions importants que també van al cor de la col·laboració publicoprivada. Concretament, es pren la decisió –i tant

el president com en Xavier Trias hi podran dir alguna cosa més– de construir un nou recinte firal: el de Gran Via, que tots vostès coneixen. Tenim també el de Montjuïc, que representa la història; a més, és un privilegi per nosaltres tenir un recinte firal al centre de la ciutat, i el farem servir i anirem a més. Però es decideix apostar amb un nou recinte firal "*premium*". Aquesta és una aposta molt important que es fa als anys 2000. L'any 2007, se n'inaugura un primer pavelló i, el 2011, tot el recinte firal, quan el Mobile World Congress ja es trasllada a Gran Via. Aquesta decisió ha permès que avui la Fira sigui el que és: una decisió d'un consorci a tres bandes en què cadascú aporta el millor de si mateix.

En aquell moment, es va constituir una societat: Fira 2000, que és una societat en què hi té la majoria la Generalitat de Catalunya, amb el 51 %, però que també és participada per l'Ajuntament de Barcelona amb el 25 %, l'Ajuntament de l'Hospitalet, l'Àrea Metropolitana, la Diputació de Barcelona i la Cambra de Comerç. Tots junts decideixen escometre un procés d'inversió, que en el nostre cas ha estat amb deute, però en altres casos no ha estat així –d'altres recintes firals propers es van basar en un sistema d'aprofitaments urbanístics, mentre que aquí, per tirar endavant el recinte firal, ens vam haver d'endeutar amb 800 milions d'euros, un deute que consolida la Generalitat de Catalunya com a part majoritària. Per tant, el segon punt clau és que es constitueix una societat, en aquest projecte de relançament de la Fira al segle XXI, que construeix el nou recinte firal, però la gestió del recinte es dona a la Cambra de Comerç, és a dir, el lliuratge de la gestió d'aquest recinte té un caràcter autònom privat.

Avui la Fira és un consorci de naturalesa pública, perquè una part important dels seus socis són públics, però es va crear amb la concepció de donar la gestió a un equip de professionals independents, capaços de crear negoci a partir d'aquí. Jo això ho



trobo –si m’ho permeten dir avui des de la distància– un acte o un model intel·ligent, i fins i tot generós per part de tots. Parlem d’unes administracions que entenen que cal tirar endavant amb un nou recinte firal i que la manera de competir en el mercat avui és aquesta, a banda d’altres elements que també comentaré. I que tenen el convenciment que, per crear economia i gestionar aquest projecte, cal fer-ho des de la gestió privada. Aquest és el model que ha donat tant d’èxit en aquest moment: la capacitat de pensar junts què és el millor que pot fer cadascú. La majoria dels recintes firals del món estan construïts per socis públics i són propietat dels ajuntaments, dels governs regionals, etc., però la gestió del nostre recinte firal ha estat un èxit rotund. Perquè avui, Fira de Barcelona és el que és, entre altres coses, gràcies a aquest model de gestió. Per tant, les decisions adequades que es van prendre al seu moment són les que avui han permès que Fira de Barcelona estigui jugant avui a la Champions, com diem nosaltres moltes vega-

des. Per tant, és un element d’orgull –i ho dic des de la generositat, perquè sempre que ho explico el president em recorda que digui que el model també es basa en la participació gratuïta i altruïsta d’uns quants empresaris. És a dir, tots els projectes que la Fira tira endavant compten amb el suport dels membres del consell d’administració o d’empresaris que estan vinculats als comitès organitzadors, els quals presten el seu temps de forma totalment desinteressada, perquè creuen en el projecte i en el país.

Tot això ens ha portat avui a tenir una Fira d’una dimensió important. I no es tracta només de facturar, com deia abans: pel fet de facturar 100 o 200 milions d’euros, no serem el número 10 d’Europa, sinó que l’important és l’impacte que generem en l’economia. Nosaltres estem convençuts –i això forma part de la refundació de la Fira que es va fer al seu moment– que la Fira és motor econòmic. El món avança molt ràpidament; la innovació és



constant en aquests moments, i, que al teu territori es facin les principals fires del món, no és neutre. Que el Mobile World Congress se celebri a Barcelona no és neutre per a la nostra economia. Avui, Barcelona o Catalunya –l'Àrea Metropolitana– estan beneficiant-se d'un *boom* de *start-ups* que intenten instal·lar-se a Barcelona, i fins i tot hi ha llista d'espera per venir a Barcelona! Per tant, si bé hi ha molts elements que ho explicarien, la clau és l'atracció de talent. Avui tenim realment una ciutat que atrau talent. Quan les empreses decideixen instal·lar-se en un país, en un territori per créixer, per tirar endavant, el primer que pensen és amb quin talent es trobaran, com l'atrauran i com el retindran, i avui jo crec que estem en aquesta situació. Per tant, en aquests moments en què ens envolta un cert pessimisme, vull rompre una llança a favor de l'optimisme. Avui ens està passant això a casa nostra: avui estem tenint una onada a favor d'instal·lar empreses a casa nostra. Hi ha molts agents que ho han fet possible, que

hi col·laboren, i la Fira n'és un d'ells. I, com deia abans, que el Mobile es faci a Barcelona no és neutre i ens ha ajudat realment a tirar endavant un ecosistema digital que avui és un projecte molt afermat a Barcelona.

Tenim més projectes, les notícies són bones. Dijous passat, anunciàvem que es farà a Barcelona una nova fira, la ISE, que és la més important del món en temes audiovisuals. Aquesta fira la farem a Barcelona a partir del 2021: això és un factor més d'optimisme i és també una demostració més de la capacitat que té el nostre país avui, malgrat l'entorn i totes les dificultats que hi ha a sobre la taula. Per tant, no només no hem de patir per l'eventualitat que perdem o que se'n vagin alguns esdeveniments, sinó que a més avui estem treballant i aconseguint atraure nous esdeveniments.

Un tema que potser no coneixeu i que m'agradaria explicar és que la Fira no només treballa a Barce-

lona, sinó que té una tasca internacional bastant important. Concretament, avui estem presents a més de deu països del món i fent salons a Mèxic, al Marroc (Casablanca), a Turquia, al Japó (Kyoto), a l'Índia (Jaipur), a Qatar... És a dir, el projecte de la Fira avui passa per la gestió i per sortir de les nostres fronteres i vendre Fira de Barcelona al món.

Com a conclusió d'aquesta primera part, crec que la Fira és un projecte d'èxit, que és conseqüència de les decisions preses en el passat. Per tant, l'èxit del 2030 dependrà de les decisions que prenguem avui, de manera que, malgrat tots els conflictes i tots els entorns de dificultat, no podem parar de pensar en els models de futur, basats en aquest paraigua de la col·laboració públicoprivada, que tants èxits ens ha donat. Realment crec que el model públicoprivat de la Fira és un exemple clar de generositat de totes les parts. Són generoses la Generalitat de Catalunya i les altres administracions quan estan pagant un recinte firal (el 70 % el paguen les administracions i el 30 % són cànon que paguem la Fira), perquè saben que aquesta infraestructura és de país, i els empresaris s'impliquen desinteressadament en els salons i en els productes del dia a dia perquè creuen que és un projecte que val la pena. Per tot això, és un gran exemple d'un model d'èxit.

I, si parlo de la col·laboració públicoprivada, el model d'èxit també l'estendria més enllà, perquè hi ha molts elements que fan que la Fira de Barcelona sigui un èxit. Primer, per la pròpia ciutat de Barcelona i per l'atracció de la seva marca, però, més enllà d'això, perquè donem al món un missatge que no es troba arreu, que no és tan habitual: som una ciutat que sabem organitzar esdeveniments i conjurar un conjunt d'agents al voltant d'un projecte.

El Barcelona Convention Bureau, que presideix en Miquel Martí, és essencial per a nosaltres. Per a

Barcelona i per a Catalunya, és crucial tenir un espai que supera el propi Ajuntament, on reunir el món dels gremis d'hotels, de la restauració, del transport, de la Fira, etc. Aquesta és la imatge que donem al món davant d'un possible client que vol venir a Barcelona. Li estem comunicant que el sabem tractar i cuidar, que sabem entendre com és i què hem de fer amb ell. És només un exemple. Com també la col·laboració amb ACCIÓ, de la Generalitat de Catalunya, per saber quins projectes són els que, com a política industrial, tenen més sentit per a la Generalitat. O els projectes amb Barcelona Activa, per exemple.

Per tant, aquesta vinculació públicoprivada va més enllà del consell d'administració de la Fira i dels propis salons, i crec que ha contribuït a generar aquesta xarxa, aquest espai compartit entre les parts que fa que Barcelona sigui un èxit i que aconseguim atreure-hi esdeveniments.

Per exemple, gran part de l'èxit de la ISE que us he comentat abans és que els seus organitzadors saben que aquesta ciutat ho sabrà fer. Quan fem el Mobile World Congress, es destinen prop de mil agents dels Mossos d'Esquadra a fer-lo possible. On s'ho trobaran, això, a la resta del món? On es trobaran aquest equip de mil agents dels Mossos d'Esquadra dedicats que el Mobile sigui un èxit en seguretat i en mobilitat? I el mateix podem dir de la Guàrdia Urbana, etc.

Jo crec que hem entès tots que aquest és un projecte de país, estratègic, que realment fa de motor de l'economia i que genera valor econòmic –en un estudi que vam fer a ESADE l'any 2014, el vam valorar en 2.400 milions d'euros, que déu n'hi do! A més, genera un valor social palpable. Per tant, crec que, davant d'un projecte d'aquesta envergadura, que genera aquest impacte econòmic i social, hem estat capaços tots de posar-nos-hi al voltant, aportant-hi cadascú el millor possible de si mateix.

I això és el que hem de continuar fent de cara al futur, malgrat els moments que estem vivint d'incertesa, en què pot semblar que hi ha altres prioritats. Jo reivindico que hi ha projectes que han de seguir essent prioritaris, i aquest n'és un. També n'hi ha d'altres, com els que veurem avui, però crec que cada dia ens estem jugant el futur de la Fira del 2030 i, per tant, no podem pensar que, perquè estiguem en un moment difícil, no hem de parlar de la Fira. No: hem de parlar del que toqui i sota aquest paraigua, partint del que hem après d'aquest model que ha funcionat, que és un model d'èxit.

Que avui Barcelona, que no és la capital de cap estat, que és el que és, estigui en la posició número 9 d'Europa en matèria de recintes firals és una notícia i és una excepció. Què hi fa Barcelona, col·locada aquí? Doncs hi és perquè algú va tenir la visió, fa uns quants anys, que aquest projecte era un projecte estratègic. Es van unir esforços, es van cercar els consensos i, gràcies a aquests, avui som on som, fem la feina ben feta i estem gaudint de les bases que es van posar quinze anys enrere. I segurament ara haurem de posar les dels propers quinze anys, perquè això és una carrera de fons.

No em vull allargar més. He anat molt ràpid i portava unes transparències, però ho he resumit tot. Crec que és un projecte de lideratge compartit entre agents públics i privats, que és de tots. Abans, el ponent ens parlava de si la universitat era pública o privada. La Fira és un consorci, una cosa estranya i una mica especial, certament, però els resultats són els que són i ens porten a refermar que algú va tenir una visió i la va encertar, que aquesta gestió professional eficient i autònoma realment dona els seus fruits, que estem en el bon camí i que els resultats són bons. Enguany ens tornarem a superar respecte al passat, malgrat l'entorn polític, els trons i les plagues que ens havien de caure a sobre, de manera que aquest any serà el millor de la història de la Fira, cosa que tampoc prevèiem.

En definitiva, crec que hem de continuar apostant per models públicoprivats, com és el cas de la Fira, per tal de garantir que, d'aquí a deu anys, algú que vingui aquí pugui dir el mateix: ara fa deu anys, algú va prendre les decisions adequades i ara ho estem celebrant. Gràcies.

Àngel Castiñeira: Passem ara la paraula al Xavier Viñolas que molt amablement ha acceptat la nostra invitació per explicar el cas que ha protagonitzat des de l'Hospital de Sant Pau.

Xavier Viñolas: Quan he arribat, he dit als organitzadors dues coses. La primera, que si hagués vist la llista dels assistents, probablement no seria aquí, però a vegades els metges anem llegint els e-mails i fent coses alhora, i no ens hi fixem. La segona és que he estat donant algunes voltes per esbrinar per què m'havien convidat i, després de veure els assistents –alguns dels quals han fet de consellers mentre jo feia de metge i altres són persones que respecto perquè estan dirigint hospitals molt més grans que el meu servei–, penso que probablement m'han invitat només perquè sóc cardiòleg i al final, ens agradi o no, tots hi acabem passant tard o d'hora. I segur que en Manel ha pensat que és millor tenir bona relació amb els cardiòlegs, que en algun moment ens treuen les castanyes del foc.

A vegades, dins dels hospitals, valorem molt poc el que fem i ens agrada molt poc valorar els projectes; de fet, no hi estem gaire acostumats. I és cert que aquest és un projecte que, a diferència dels altres dos, que són molt grans i operen en molts països, és molt concret i molt petit, però tenim la impressió que pot començar a canviar algunes coses en la sanitat. Els primers sorpresos vam ser nosaltres quan enguany vam rebre un dels premis que atorga la Comissió Europea, els *Silver Economy Awards*, en considerar que era un dels deu projectes que han canviat més la sanitat en els últims quinze anys. I costa bastant d'acceptar



que això, que és una cosa petita, a fora es valori molt més.

A manera d'introducció, diria que hi ha dos elements d'èxit. Un és que és un projecte que ve de baix i canvia una mica el funcionament de l'hospital, i en el món sanitari no és gaire freqüent que algun clínic acabi modificant el sistema de compra de l'hospital. L'altre és que hi ha hagut la implicació conjunta de l'Administració –a través de l'AQuAS i del Departament de Salut–, un hospital i membres de la Comissió Europea per fer aquesta transformació. I tot això s'ha aconseguit estant en el moment adequat i en el projecte adequat, i tenint una mica de sort.

De què va el projecte? Jo portava unes diapositives –entre d'altres coses, perquè els metges no sabem parlar sense diapositives: ja ho aniran veient si van a presentacions, que tothom les posa

per no oblidar-se res–, perquè a la nostra carrera no ens han ensenyat a sintetitzar. No sé si saben què és un desfibril·lador implantat. És un aparell semblant a un marcapassos, que es posa sota la pell amb un cable fins al cor, de manera que, quan un malalt d'alt risc té una aturada cardíaca, allò li dóna un xoc elèctric per reanimar-lo, com faria el 112. No tots els malalts el porten, sinó que està molt establert qui l'ha de portar. Bàsicament, per resumir, des del punt de vista de la gestió, el problema és que són uns dispositius molt cars, que valen entre 10.000 o 15.000 euros cada unitat. La demanda creix perquè cada vegada tenim més malalties cardiovasculars, i cada vegada vivim més temps i n'hem de posar més. I una altra qüestió que a mi sempre m'ha entristit molt és que Catalunya és la regió que menys en posa de tot l'Estat, i Espanya només en posa la meitat que molts països europeus. No entraré ara en la discussió de si és més important posar-ne més, però quan uns en

posen 500 i altres 100, normalment la veritat sol estar al mig. Això, per a un hospital com el de Sant Pau, representa 2,5 milions d'euros, que potser no és molt per a una empresa molt gran, però és un problema per al pressupost d'un hospital.

Què ha aparegut en tot aquest món? Doncs que aquests aparells són molt sofisticats, necessiten gent preparada per revisar-los, i cal anar a l'hospital cada tres o quatre mesos a revisar-se, si bé fa uns quants anys va sorgir la possibilitat que molts d'aquests controls es poguessin fer a casa per internet. Tens un aparell que va transmetent, i així la persona s'estalvia d'haver d'anar a l'hospital; a més, si l'aparell deixa de funcionar envia una alerta, mentre que abans, si l'aparell s'espantava, no ho sabies fins al cap de quatre mesos. Tot això representa una transformació de com organitzar l'hospital per atendre els malalts. I, encara que sembla molt fàcil, en un hospital no ho és, perquè necessites un metge per veure un malalt i ara, en comptes d'un metge, necessites dues infermeres i unes altres consultes, i no és fàcil de canviar –de fet, no s'havia aconseguit en molts dels centres.

Hi ha un vici en la indústria mèdica, que és fer bases de dades propietàries, és a dir, que cada fàbrica té les seves 5 o 6 grans marques de desfibril·ladors i els controla per internet, però si tens un Medtronic, has d'entrar a la pàgina web de Medtronic per controlar-lo; si és de Bosch, a la pàgina web de Bosch, i no hi cap relació entre elles, de manera que acabes tenint cinc sistemes d'informació que funcionen conjuntament. Com que nosaltres teníem mil malalts, ens vam plantejar si la integració del sistema d'informació l'havia de fer l'hospital. El primer que vam veure, però, era que teníem un problema de pressupost. Aquest projecte el vam començar l'any 2013. La crisi sanitària havia començar al 2010 però, per nosaltres, el moment dur va arribar una mica més tard. I és llavors quan començava la fluctuació dels implants i ja vàiem que no teníem integrat tot el sistema d'informació.

L'altra qüestió és que això es va renovant contínuament, és a dir, cada cop tens aparells més sofisticats. I quina és la manera afrontar tot això? N'hi ha dues. Una és el concurs clàssic de pròtesis, és a dir, si això ens costava 12.000 euros, Sant Pau en comprava 150 i així ho solucionàvem. La solució fàcil era la de Madrid: centralitzàvem tota la compra a Madrid i, en comptes de comprar-ne 150 aquí, en compràvem 6.000 per a tot Espanya i així, en comptes de costar-nos 15.000 euros, ens costaven en 7.000 o 8.000.

Tanmateix, això tenia algun petit inconvenient, que era que la indústria, l'Administració i els metges anaven cadascú pel seu cantó. A la indústria, en el fons el que li importava era vendre'n més i, per tant, implantar més. Si entràvem en un model de baixada de preus, no canviàvem el model perquè l'interès de la indústria sempre era vendre una mica més. L'altre problema era que quan aquests aparells, com tots, començaven a no funcionar en algun cas massa bé, la indústria no col·laborava ni col·labora gens en tot el cost que li suposa a l'hospital la reintervenció del malalt. I l'altra pregunta era: Si jo els demano que me'ls vinguin a 5.000 euros, ells em vendrien aparells que duressin 5 anys o 10? Si paguem per aparell, el que intenta la indústria és que durin el mínim possible. Això no és del tot cert, perquè el mínim possible és el que accepta un metge per implantar, o l'entorn sanitari, però, en el fons és una desincentivació negativa.

Una altra cosa és que el seguiment del malalt no interessa gaire. I ara aquí hauré de vigilar perquè hi ha gent de l'Administració i jo encara estic en actiu. L'Administració, quan té problemes pressupostaris, què intenta fer? Doncs reduir el nombre d'aparells cars que s'implanten, llevat que sigui imprescindible. I això es va veure durant dos anys, en què es va exercir una pressió enorme sobre el món sanitari. El nombre d'implants a Espanya es va estabilitzar però, quan hi havia discussions, en



aquell moment tots dèiem que allò era “posar portes al camp”, perquè al final tornaria a créixer. I efectivament, l'any 2015-2016 va tornar a créixer. El dubte és si està creixent agafant la corba prèvia o no. Però allò era una mica “posar portes al camp”.

L'altre aspecte és la desconfiança en tot allò que fa el metge. Jo ara podria dir que el metge és el bo de la pel·lícula, el que intenta donar el millor a cada malalt, però no hem d'oblidar que el metge està sotmès a la pressió del malalt i també a la de la indústria. És un entorn en el qual tothom va una mica per la seva banda. Davant de tot aquest entorn, vam decidir intentar canviar una mica el model i, aprofitant el moment de crisi, com que érem un centre líder a Espanya i un dels tres hospitals que implantava més, intentar relacionar-nos amb la indústria d'algun altra manera.

Vam deixar de comprar pròtesis i vam comprar el servei complet, o un servei en el qual la indústria també participés. Quan diem “un servei complet”, què volem dir? Doncs que, quan a un malalt se li posa un desfibril·lador, se'l segueix cada tres o sis mesos i tenim un sistema de control per internet que ens indica quan l'aparell s'esgota, i llavors es recanvia. Però, si hi ha un problema (per exemple, que s'espatlli el cable), què passa? S'entén que és un problema lligat a tot el procés i, per tant, es tracta com un paquet global.

Sant Pau assisteix 400.000 habitants però, en matèria de terciarisme –és a dir, en serveis d'alta tecnologia–, atenem aproximadament entre un milió i un milió i mig d'habitants, depenent de les patologies. Per tant, deixàvem de comprar aparell per aparell i passàvem a donar una oferta pel servei complet de tota aquesta població, perquè sabíem

més o menys el volum que teníem. I, respecte a les fluctuacions, ja ho aniríem veient: potser ens posaríem un marge per sobre i un marge per sota, ho teníem al concurs. I això creïem que desincentivava el sobretractament dels pacients.

D'altra banda, quan nosaltres hi vam incloure tots els malalts amb control remot –que era, sens dubte, un benefici per al malalt, perquè se sentia contínuament acompanyat a l'hospital si tenia un problema, etc.–, vam introduir-hi un canvi: que infermeria fes de primera línia. Això és el que cal fer: la infermeria ha de tenir un paper molt més rellevant del que tenia perquè és qui té contacte amb el pacient, etc. Però, quan tens 1.000 o 1.500 malalts, llavors comencen a aparèixer els problemes: el telèfon no funciona, la línia no va, el comunicador s'espantia, etc. És a dir, sorgeix una quantitat de feina que no té valor afegit mèdic i que segurament hi ha persones que saben fer molt millor que un hospital, i és aquí on entra el problema de les economies d'escala. Potser tota aquesta tasca administrativa d'enviar l'aparell, rebre'l, etc., és una feina que no necessita fer un hospital, sinó que ho fa molt millor un centre que aglutini vuit hospitals. Jo ara tinc 2 infermeres per cada 1.000 malalts, però no en necessito 20 per a 10.000 malalts; és una mica aquest concepte. I en això creïem que la indústria era molt més eficient que nosaltres.

Un altre concepte és el de la innovació. Com que aquí no hi ha gent de la indústria mèdica, em pug permetre parlar-ne més. Sempre que surt un aparell nou és millor que l'anterior i, per tant, més car. Hi ha bastants dubtes de fins a quin punt és molt més car a l'hora de fabricar-lo, per bé que això és simplificar molt. Estem parlant del sector públic en concurs públic, és a dir, d'un preu obert; per tant, no pots oferir a la Vall Hebron un aparell a 10.000 euros i a Sant Pau un de 9.000 que acaba de sortir. Almenys públicament, això no ho pots fer aparèixer, però segurament la diferència de preu s'explica per una segmentació de màrqueting.

Què havia passat en els concursos públics tradicionals? Doncs que la manera de fer baixar el preu era tenir un sol aparell per a cada model i per a tots igual. Al final, si entràvem en aquesta dinàmica de col·laboració, volíem catàlegs sencers i ja triaríem. Aquí és on es va formar aquest concurs, un concurs en què hi ha tota una població i un pressupost, i en què la indústria gestiona aquest centre de suport amb el control remot, amb tota la part administrativa. A més, al final, la Comissió Europea hi va fer la seva aportació, i crec que això és molt rellevant. Van dir que hi estaven completament d'acord, però que, si volíem la subvenció, un percentatge havia d'anar lligat als resultats obtinguts. I, al final, es van establir uns resultats i un petit percentatge de la licitació en depèn. Aquest ha estat una mica el cavall de batalla, perquè si jo els dic: "Vostès em proporcionen aparells i el resultat vol dir que el malalt vingui menys a l'hospital, que s'infecti menys durant l'operació....", em diran que això no depèn de l'aparell sinó del metge. I sí, depèn del metge, però també de si el seu aparell és bo. I aquí és on entra la col·laboració.

Com és la governança? Això ho vaig aprendre al màster d'ESADE. El gran èxit d'aquest projecte fou la governança del sistema, i aquesta sí que és original: és posar una taula tècnica a gestionar l'evolució del projecte, amb dos metges i dues persones de la indústria que va guanyar la licitació, que de fet era un consorci de dues de les indústries més grans –cosa que no passa gaires vegades–, amb el vot de qualitat del director de la unitat, si mai hi ha una desavinença durant el concurs.

Quina fou la millor decisió que vam prendre? Que jo, en aquells moments, com a director de la unitat no vaig estar a la taula tècnica. Per què? Doncs perquè les reticències internes tampoc no són fàcils de vèncer. Tanmateix, aquesta possibilitat de gestionar conjuntament ha funcionat bé. El vot de qualitat en aquests dos anys no s'ha fet servir ni una sola vegada, perquè vam trobar una indústria

prou intel·ligent per posar al capdavant persones raonables, i quan hi ha gent raonable als dos costats i un malalt enmig hi ha molt poques desavinences i les regles estan clares.

Per al malalt, no hi ha cap dubte que ha estat un benefici. No hi ha cap altre concurs en aquests moments que tingui tots els aparells disponibles del mercat. I les marques que no van guanyar el concurs també les posem i són subministradores nostres. I, quan entrem en aquesta dinàmica, tenim aplicacions de mòbil que comencem a compartir amb el malalt, de manera que el malalt ha reduït les visites a l'hospital, etc. Em direu que això també ho hauria pogut fer l'hospital sol. És cert. Però, quan hi ha una taula tècnica, un concurs, una manera d'haver-ho de mirar, i la gent s'hi involucra, és una mica més fàcil.

Una altra cosa és dir que el concurs és perfecte, que no ho és. Quan fas un concurs per primera vegada, t'enganxes els dits en alguna cosa. Ara estem veient que segurament els càlculs que havíem fet del nombre de visites que tindríem cada quatre anys no és l'ideal. Però en el pressupost ens mantenim bé i jo diria que bàsicament tot ha funcionat bé.

Què n'hem après? Doncs que, en el món sanitari, la col·laboració publicoprivada és imprescindible. No tenim gaires possibilitats de créixer si no entrem en aquestes dinàmiques de col·laboració i no fem entrar la indústria en la coresponsabilitat dels resultats que obtenim en salut. I això també ho dic quan visitem el món sanitari i parlem amb directores generals estrangers del sector. La imatge d'extractors del diner públic que se n'ha donat als darrers anys és exagerada, i aquesta imatge l'han de perdre, però això no es fa en un dia ni en un any. Pel que fa als metges, el que hem après a la nostra unitat és que, amb paciència i amb una idea clara, es poden modificar coses. Però cal tenir en compte un factor: en un hospital públic, has de

multiplicar per dos el temps que trigaràs i dividir per la meitat el que vols obtenir. I, si et conformes amb això, ja ho saps. Però la cosa és així.

Què n'hem obtingut, quins intangibles? La relació que tenim amb la gerència de l'hospital avui, com a cap d'unitat o com a cap de servei, no té res a veure amb l'anterior. Abans jo no sabia qui era el director financer i, si féssim una enquesta a tots els cardiólegs, segurament la meitat tampoc no ho sabrien. I aquest canvi és fonamental per fer projectes de futur. Jo crec que la gerència ha après coses importants, com que hi ha professionals amb ganes de fer coses i que, malgrat la cotilla de la contractació pública, es poden fer coses. I aquesta cotilla no és només espanyola. En l'àmbit europeu, hi havia dotze projectes i només se n'han fet tres. Itàlia, per exemple, no ha aconseguit entrar en cap d'ells, perquè al final la cotilla allà encara és més potent que aquí. És veritat que aquí, a Catalunya, l'AQuAS, del Departament de Salut, ha aportat com a cosa diferent aquesta visió d'arriscar-se. La indústria ha vist que es pot passar del curt termini al llarg termini, i això és molt difícil avui.

I, si hagués de ressaltar l'experiència que m'ha proporcionat –perquè jo sóc metge i continuo fent de metge, vull dir que això és un extra–, destacaria que és un tipus de projecte que necessita confiança mútua. I això, ens agradi o no, no s'aconsegueix d'un dia a l'altre, però ara ve la gent preguntant com ho repliquem en un altre hospital. Si no tens una mínima confiança amb algú de l'altre costat, això no es pot tirar endavant, perquè en tots aquests tipus de projectes hi ha un grau d'incertesa important. El que va fer superar aquest grau d'incertesa va ser la Comissió Europea, quan ens va dir: “Dels 2,5 milions –que durant quatre anys són 10 milions d'euros–, si vostè ho tira endavant li donaré un milió d'euros, el beneficiaré amb un 10 %.” I això és el que fa que, en algun moment, algú de l'hospital li digui a la persona de contractació “Els d'arítmies segurament



estan bojos del tot, però provem-ho.” I un estira i l’altre afluixa.

Sempre em pregunten quines han estat les resistències més grans que hem tingut. Doncs, sorprenentment, han estat més per part de la indústria que per part de dins de l’hospital. Per exemple: durant quatre anys, en teoria, la indústria va estar protestant perquè els concursos públics només cercaven els preus més baixos i no miraven ni el servei ni la qualitat, però, quan vam fer la consulta al mercat, teníem a l’aguait tots els bufets d’advocats que miraven a veure si ens podien tombar el concurs. Aquesta també és una realitat que hem de conèixer:

Què ens va salvar? Que érem un hospital petit i que això estigués validat per la Comissió Europea –tot i que després els de la Comissió Europea ens diguessin que allò no tenia cap valor: jo crec que tenia un valor simbòlic important!

Què va passar a dins? Recordo la primera reunió amb la Unitat de Contractació, quan em van preguntar què buscava i per què ho volia fer. Em deien que ja em farien un concurs, que m’abai-xarien els preus i que ja discutiria amb el gerent perquè me’ls tornés i ho reinvertís. L’altra cosa és la Central de Compres, que perd diners, i els diners són poder. I l’altra, els metges, perquè, si a un metge li dius que de cop tindrà tota la indústria mirant el que fa, tens un problema greu. Però jo diria que és l’única manera que tenim en aquests moments de canviar la sanitat i, si ho aconseguim, serà un exemple per seguir. Ara ja hi ha un altre hospital a Catalunya que ho farà, i nosaltres estem en un altre projecte, sobre marcapassos, amb cinc hospitals europeus. Per tant, crec que és una manera de poder alinear una mica tots els actors.

Moltes gràcies.



Àngel Castiñeira: Passem al tercer cas, que explicarà la Mercè Conesa, exalcaldessa de Sant Cugat del Vallès i també veterana en algunes reunions de les Jornades de Lideratge. Tot i que portava poc temps al capdavant de l'Autoritat Portuària, atesa la importància del cas del Port de Barcelona, ens vam atrevir a demanar-li que vingüés a fer-nos un breu *speech*, cosa que va acceptar i que personalment li agraeixo. Endavant, Mercè.

Mercè Conesa: En primer lloc, voldria dir-vos que si en Constantí porta tres anys a la Fira i parla d'una estratègia desenvolupada que es va fer abans que ell arribés, imagineu-vos en el meu cas, que fa només tres mesos que estic al capdavant del Port. Avui aquí hi ha la persona que m'ha precedit, en Sixte Cambra, que segur que en sap molt més que jo, per tota l'experiència acumulada al llarg de set anys com a president del Port, i en Xavier Trias o el president Mas, que coneixen molt bé la infraestructura. I permeteu-me, doncs,

que us pugui traslladar, des de la perspectiva de la governança, com entene que se'ns plantegen els diferents reptes al capdavant del Port de Barcelona en els propers anys.

La primera dada que us vull donar és que l'any 2017 el Port de Barcelona va ser el port que va créixer més en trànsit de contenidors, concretament un 32 %. Això demostra que l'any 2017 el Port de Barcelona fa un salt d'escala molt important amb relació als seus trànsits totals, un increment total d'un 26 % respecte a l'any anterior. Amb aquest augment del trànsit de contenidors, el situen com el primer port de la Mediterrània i el quart port d'Europa en trànsit de cotxes, i també ha registrat un increment important del nombre de creuers.

Per què el Port de Barcelona arriba a presentar aquestes dades tan impressionants? Cal tenir en compte que el 75 % del comerç exterior de Catalunya passa pel Port de Barcelona, com també el



28 % del comerç exterior de l'Estat Espanyol, amb una aportació i una col·laboració de més del 20 % del PIB. Per què, doncs, el Port de Barcelona ha tingut aquesta capacitat de generar tot aquest valor afegit en el seu entorn més immediat? Doncs, bàsicament, pel seu sistema de governança, i entenc que avui volíeu que em centrés específicament en la governança.

Efectivament, el model de governança del Port de Barcelona és peculiar, basat en un model clàssic del dret administratiu, el *landlord system*, que és un sistema de gestió molt típic dels països anglosaxons en què el propietari, el titular del territori, és qui facilita, regula, cobra els impostos i les taxes, i n'exerceix la policia, però qui opera sobre la terra és la iniciativa privada. I aquest és bàsicament el sistema principal de funcionament del Port de Barcelona. Per tant, tenim un territori d'unes 1.200 hectàrees de titularitat pública sobre les quals opera una iniciativa privada amb una

activitat diversificada, però en què no tota l'activitat és possible. S'hi pot desenvolupar un tipus d'activitat prefixada per la llei, que ha d'estar relacionada amb el nucli del negoci en qüestió, que és la càrrega i la descàrrega de mercaderies, la càrrega i la descàrrega de passatgers i l'activitat logística consegüent.

Si nosaltres pensem com aquesta governança s'ha desenvolupat al llarg dels anys, veurem que el Port de Barcelona ha utilitzat les formes clàssiques de col·laboració publicoprivada a través de la concessió pública per desenvolupar les infraestructures. Així doncs, el model de creixement del Port de Barcelona s'ha basat en aquest tipus de col·laboració publicoprivada, que és incentivar l'àmbit privat, construir una infraestructura molt important i que aquesta infraestructura que l'àmbit privat construeix vingui a acompanyar la infraestructura prèvia que construeix l'Administració. Això va possibilitar, per exemple, un gran creixe-



ment entre els anys 2000 i 2014, i que es pogués fer una gran ampliació del Port, amb més de 2.000 milions d'euros d'inversió privada que, amb la col·laboració de l'Administració Pública, van coadjuvar a fer possible que aquesta infraestructura es doblés i, per tant, pogués fer aquest salt d'escala.

Però, efectivament, perquè això fos possible calia tenir una triple mirada: local, en el context europeu i en el context global. La mirada local i de país es fa des de la política, i aquí vull fer aquesta reivindicació perquè, en un moment determinat, en els famosos pactes del Majestic, quan es van negociar els diferents traspassos amb l'Estat, es va acordar que els presidents de les autoritats portuàries, que són declarades d'interès nacional i, per tant, són autoritats portuàries que seguiran depenent de l'Administració de l'Estat espanyol, serien designats pels governs autonòmics. I aquesta mirada de país crec que és fonamental per entendre per què el Port

de Barcelona fa el desenvolupament que fa i la mirada amb què el fa.

Des d'aquell moment, per tant, hi ha la capacitat d'alinejar aquesta voluntat, aquesta estratègia de país, amb un port que no només té la voluntat de ser una porta d'entrada i sortida de mercaderies, sinó sobretot de sumar i generar valor per al país que té al darrere. I és a partir d'aquí que passem d'aquesta estratègia de creixement a una altra estratègia, que és la creació de la comunitat logística i la seva gestió. Per tant, hi ha un primer moment en què el Port de Barcelona necessita la col·laboració publicoprivada més clàssica pel que fa a les infraestructures, i un segon moment en què li cal aquesta gestió publicoprivada més relacional, que s'assoleix generant aquesta comunitat logística. Per què? Doncs perquè és precisament a partir d'aquest moment que es veu necessari que l'activitat portuària no sigui només la que facilita el territori, autoritza les activitats i realitza la vi-

gilància i la seguretat, sinó també la que és capaç d'impulsar, conjuntament amb els privats, algunes àrees de negoci que no s'estan desenvolupant en un moment donat. N'és un exemple l'inici de l'àrea de negoci dels creuers. Aquesta àrea és impulsada, en un primer moment, a través d'una societat mixta del Port de Barcelona i una empresa privada, i es construeixen una sèrie de terminals públiques que poden acollir qualsevol dels creuers que tingui interès a venir al Port de Barcelona. A partir d'aquí, quan aquesta activitat comença a consolidar-se, es deixa que sigui la iniciativa privada qui prengui la iniciativa de construir –en aquest sentit en Sixte va tancar acords importants amb les grans companyies de creuers del món, per construir terminals pròpies i garantir que aquestes companyies poguessin assegurar-se els diferents slots i, per tant, la capacitat d'oferir acollida als seus clients.

De la mateixa manera, quan ens cal gestionar tota la comunitat logística, no és suficient tenir la visió del que passa només a l'interior del nostre entorn portuari, sinó que és molt important veure què passa amb el desenvolupament posterior. Per això, en un moment determinat, es decideix fer inversions en les terminals seques, és a dir, en terminals sense mar. Això ho vaig haver d'aprendre quan vaig arribar al Port –he de confessar que, quan em deien que teníem una terminal a Saragossa, pensava: “No sé què fa una terminal a Saragossa.” Doncs sí, és una terminal de mercaderies que allà ens permet acompanyar tota la gestió logística de la mercaderia, de la mateixa manera que es va apostar per tenir una terminal a Madrid. I, a partir d'aquí, continuar la línia del negoci, és a dir, com generem valor a cada moment del negoci, des de l'origen fins al destí, fins que la mercaderia és lliurada al client final.

Tenim reptes molt importants i hem arribat a una situació, en aquest any 2018, en què hem de consolidar aquest salt d'escala. Serem capaços de fer

ho? Les dades ens indiquen que sí, que aquests 2,9 milions de TEU (de *Twenty Equivalent Unit*, equivalent a contenidor de 20 peus) que vam gestionar l'any 2017 els estem incrementant un 18 %, sobre el 32 % d'increment de l'any passat. Per tant, les dades ens estan dient que assolirem aquest salt d'escala que es va concebre fa molts anys i que els diferents presidents van seguir, amb l'estratègia clara de consolidar el creixement del Port. Però no ens podem limitar a gestionar el dia a dia, el present; hem de garantir, com deia un dels ponents que m'ha precedit, que el Port sigui competitiu l'any 2030. I en aquest camí es plantegen algunes amenaces que hem de considerar i hem d'avaluar.

La primera amenaça pel que fa a la competitivitat és la regulació que tenim, que és una regulació a escala europea que diu clarament que els ports estem en competència els uns amb els altres. En canvi, hi ha una regulació a l'Estat espanyol que ens vol homogeneïtzar i que fins i tot ens obliga a col·laborar en un fons interportuari, de manera que els ports deficitaris els sufraguem els que som competitiu i ens hem espavilat al llarg dels anys per desenvolupar tota una sèrie d'estratègia de negoci i generar benefici. En el sector privat, cap empresa posaria diners per ajudar la seva competència deficitària, sinó que, en tot cas, l'absorbiria o faria un altre procediment, però mai no se subvencionaria aquells operadors que no estan funcionant adequadament.

Una altra de les incògnites que tenim és el tema ambiental. Per què? Nosaltres hem signat un manifest per la lluita contra el canvi climàtic, però sabem que tenim una activitat altament contaminant i tenim molt clar que la gestió d'aquesta contaminació s'ha de fer adequadament, i no d'una manera aparentment molt simple i directa, com és la imposició de taxes als grans bucs i als grans vaixells.

Una altra de les dificultats que tenim en aquests moments és que el marc regulador que entra amb



la liberalització i la competència comporta també dificultats en el sector de l'estiba que, en aquests moments, no sabem com s'acabaran solucionant. A més, també hi intervenen molts altres factors, perquè estem realment en un entorn de volatilitat i incertesa i, per exemple, en aquests moments les navilieres aposten per grans vaixells, d'unes dimensions que nosaltres ens hem de plantejar si tenim suficient calat per rebre. Ens estem plantejant introduir alguns canvis tecnològics que poden tenir un impacte molt important. La impressió en 3D, per exemple, és un dels factors que més podria incidir en el trànsit de mercaderies. Aquests impactes no es produeixen d'un dia a l'altre, sinó

a mitjà i a llarg termini, però ja ara ens els hem de plantejar per saber com volem afrontar el futur del Port per a l'any 2030.

Per acabar, diria que, després del treball que fa l'equip del Port, que està molt alineat amb l'objectiu d'aconseguir que el Port de Barcelona sigui la porta d'entrada de mercaderies i el centre logístic més important del sud d'Europa del Mediterrani occidental, ens cal dissenyar una sèrie de processos, que seran molt rellevants a partir d'ara.

El primer procés que ens cal dissenyar és posar fil a l'agulla per aconseguir els famosos accessos ferroviaris, que han quedat empantanegats després de tants i tants anys. Sembla que finalment veurem la llum, bàsicament perquè hem resolt l'esquema de finançament que l'anterior president va tancar amb el govern anterior. I aquest esquema de finançament és, bàsicament, que el Port de Barcelona afronta amb recursos propis, i amb endeutament si cal, aquesta inversió importantíssima, sabent que després tindrem operadors privats sobre aquesta infraestructura.

Una segona estratègia fonamental és el creixement sostenible del Port. Nosaltres no volem créixer perquè sí. Hi ha ports que diuen que volem créixer en nombre de contenidors, però nosaltres volem créixer per donar servei al mercat. Perquè, quin sentit té créixer en nombre de contenidors si el mercat no ens els ve a buscar a nosaltres? Per tant, hem d'analitzar molt bé aquest mercat.

El tema del canvi climàtic és un eix estratègic fonamental, de manera que, si tot va bé, l'any vinent començarem a rebre vaixells que funcionen amb gas natural líquid. Hem de preparar-nos pel que ens vindrà en el futur, perquè hi ha moltes zones marítimes que estan protegides de determinades emissions –totes les zones ECA (*Emission Control Area*) o SECA (*Sulphur Emission Control Area*) són àrees amb control d'emissions d'òxids



de nitrogen i de sofre. Als Estats Units, per exemple, ja no s'accepta que els vaixells nous no s'hagin construït amb unes mesures que pal·liïn tots els efectes d'aquests tipus de substàncies contaminants; per tant, també ens hem de poder preparar per rebre aquesta nova revolució tecnològica i industrial, que ens vindrà a través de les navilieres i de les empreses de transport i de logística.

Penso que un dels grans avenços en aquest creixement del Port ha estat la implantació d'una terminal automatitzada, que realment avui és una de les terminals més eficaces i eficients del mapa europeu, amb uns percentatges de competitivitat molt importants. Però, tan important com això és poder garantir als terminalistes que tinguin negoci, perquè si el retorn de la inversió que van fer al seu moment és ara del 4 %, ells volen arribar a xifres més importants; per tant, nosaltres, com a Administració pública, hem de procurar en tot moment conèixer amb profunditat el negoci que

estem gestionant. Evidentment, hem de controlar i supervisar totes les autoritzacions o concessions que fem, però si no som proactius en tota la cadena de valor i no procurem conèixer molt bé quins són els nostres clients, per tal de focalitzar-nos en ells, podem perdre oportunitats. Per tant, en aquest moment tenim tots aquests impactes a sobre de la taula, per tal d'abordar ben aviat l'estratègia futura del Port.

I vull acabar dient que és evident que Àsia domina, tots estem mirant cap a Àsia, però Àsia també està mirant Catalunya. Tenim, doncs, grans oportunitats per continuar essent un port líder, com deia, en trànsit de contenidors i alhora en aportar valor afegit a la societat que tenim al nostre entorn.

Res més, gràcies.

Àngel Castiñeira: Moltes gràcies als tres sobretot per l'esforç d'ajustar-se al temps, que no era

fàcil. Portem uns quinze o vint minuts de retard, no per culpa vostra, sinó perquè la sobretaula s'ha allargat; per tant, encara que tinguem menys temps per al debat, espero que puguem fer una mica de col·loqui si es vol formular alguna pregunta, intervenció, comentari o opinió sobre els tres casos que s'han esmentat.

Hi ha alguna coincidència bastant rellevant entre el primer i el tercer, especialment en les dates d'ampliació d'un i de l'altre, en les decisions preses, però també en aquesta mena d'entremig tan interessant de l'Hospital de Sant Pau, que ens proporciona una altra clau de lectura des de la visió del que s'està fent en el sistema de salut i el sector sanitari.

Així doncs, obro el col·loqui. L'únic que heu de fer és aixecar la mà. I us demano que sigueu breus, per poder donar la paraules al màxim possible d'intervinents.

Josep Pont: Realment les xifres del 32 i del 18 % són inversemblants. Jo voldria fer dues preguntes o reflexions. En primer lloc, entenc que aquests 32 i 17 % són sobre l'any anterior, és a dir, del 2017 sobre el 2016 i del 2018 sobre el 2017. Però també entenc, o vull entendre, que aquestes xifres són superiors a les d'abans de la crisi. Vull dir que no és que ara ens estiguem recuperant de la crisi, que seria una manera d'entendre-ho. Llavors, si és així, la xifra és espectacular. Ho he anat seguint a través del diari i la primera vegada que ho vaig llegir vaig pensar que s'havien equivocat perquè, si l'economia està creixent un 2 o un 3 %, que el Port creixi d'aquesta forma realment és espectacular.

Quines serien, doncs, les raons per les quals està succeint això? Hi ha algun tipus de raó específica, concreta o diferent de l'economia real que estem vivint tots? Gràcies.

Mercè Conesa: Convido en Sixte a que m'ajudi a respondre, perquè ell té molt més bagatge al cap-

davant del Port. Et diria que nosaltres vam viure la revolució de la globalització i la deslocalització d'empreses als anys vuitanta i noranta; després, vam passar a una revolució del *retail*, d'aquest *retail* que produeix lluny però ven a prop i, per tant, vol tenir els lineals plens, i aquesta és una revolució que avui ja tenim molt implantada. Però en aquest moment, així ja no va la cosa, la cosa està en l'*e-commerce*, és a dir, avui totes les grans empreses que eren els *retailers* tradicionals que proveïen els seus grans magatzems estan canviant d'estratègia –cosa que no vol dir que no segueixin tenint el seu gran magatzem, i no die noms– i estan seguint tots una estratègia concreta d'*e-commerce*. Aquesta és una revolució que nosaltres estem notant amb relació a la demanda de naus logístiques i a tot l'entorn del sector portuari.

El Port de Barcelona, alhora, ha desenvolupat diversos instruments per invertir en naus logístiques i poder incidir en l'entorn del sistema portuari. És a dir, nosaltres tenim molt clar el que hem de fer en el sistema portuari, però a l'entorn ens hi poden posar activitats diverses. I el que ens interessa és que ens hi posin activitats que vinguin a complementar les que es produeixen al Port. Això explica el desenvolupament de tota la logística de la ZAL del Prat, juntament amb un altre plantejament que tenim com a país, que és que necessitem zones logístiques. Hi ha una gran zona, que és d'AENA, que ara sembla que volen començar a desenvolupar, però, si fem càlculs, el Port mou 50 milions de tones de mercaderies a l'any i AENA en mou 1 milió..., no es pot comparar! Per tant, potser sí que podríem fer una bona col·laboració, no ho sé, és una idea. Crec que aquí hi ha camp per córrer, però penso que és molt, per a aquest mercat, passar del *retail* clàssic a l'*e-commerce*. No sé, Sixte, si ho diries així o hi afegiries més coses.

Sixte Cambra: Gràcies, Mercè, per totes les referències, i disculpa. Jo penso que avui no hauria de ser aquí –ja li ho vaig dir a l'Àngel, però ell va



insistir que hi fos-, perquè t'has sentit obligada a referir-te molt a mi, quan tu estaves presentant el Port de la qual ets la presidenta.

Responent a la pregunta que fa el Josep, efectivament, per entendre per què una infraestructura tan transversal, que canalitza gairebé tot el comerç internacional, quan està creixent l'economia creix a un ritme del 26 %, el trànsit total, i del 32 %, el de contenidors, cal fer un anàlisi de la història. Els anys 2006 i 2007, el Port de Barcelona va arribar a un nivell de saturació que li va fer perdre moltes oportunitats. Per tant, simultàniament, per dir-ho d'alguna manera, hem sortit de la crisi i ens hem recuperat d'aquella pèrdua que va representar l'endarreriment, en deu anys, de la necessària ampliació del port. Per això el que ha dit la Mercè és importantíssim. Hem d'estar pensant en l'any 2030 perquè no ens torni a

passar això. I això es concreta en el que és més volàtil. És molt difícil que tota l'activitat vinculada a la teva àrea d'influència se't fongui d'un any per l'altre, o et creixi fins al 30 %, perquè, si no, els empresaris, que sou els protagonistes de tot això, no ho entendríeu. I aquí s'han ajuntat tots aquests factors, que es van concretar molt l'any 2017: que als últims cinc anys –i això sí que és un reflex del que ha passat en l'activitat econòmica del nostre entorn–, les exportacions primer i fa tres anys, com a màxim, també les importacions han anat creixent a un ritme molt important, del 6, 7, 8 o 9 %, i això s'ha anat acumulant. Només dic una dada: l'any 2017, els contenidors d'exportació que van sortir del Port de Barcelona van ser un 75 % més que el 2007. Vol dir que el creixement acumulat del comerç exterior de tots aquests anys ha estat molt important, però no d'un any a l'altre a aquests nivells. El que sí que es va perdre a causa



de la saturació, d'una manera dramàtica, van ser les operacions volàtils, és a dir, el transbordament, aquelles operacions de contenidors que són activitat industrial, generen riquesa i generen jornals, però que no tenen res a veure amb l'activitat d'importació i exportació. Això representava l'any 2007 el 40 % de tots els moviments de contenidors, i als anys 2014, 2015 i fins i tot 2016, vam arribar a estar al 15 o 16 % del total, és a dir, en vam perdre el 60 o 70 %. I ara s'ha recuperat i tornem a estar al 40 %.

Això va ser fruit de les decisions preses l'any 2017 per, sobretot, d'un gran armador. I aquí ja s'ha posat molt en valor una de les característiques més positives del Port de Barcelona, que és la seva diversificació, el fet que sigui un Port en què tots els trànsits que es produeixen en el món portuari siguin rellevants i, concretament, el fet que el segon gran armador de contenidors –i el primer de sempre de Barcelona, que és MSC– tingui una divisió de creuers i siguem el port líder de tot Europa en

creuers. Que hi hagués un interès molt important per part d'MSC de tirar endavant el seu projecte de terminal pròpia ha estat un element que hem pogut posar sobre la taula perquè MSC decidís recuperar el seu *hub* a Barcelona, que ja l'havia tingut fins al 2007. Això sol ja ha representat potser un 60 o un 70 % del creixement en els contenidors, perquè també han crescut altres coses. L'any 2013-2014, estàvem movent un total de 43-44-45 milions de tones, i enguany segurament ens acostarem molt als 70 milions. Per tant, això no són només contenidors, sinó també altres aspectes, com l'ampliació del Moll de l'Energia, amb la qual cosa s'han produït noves activitats que no existien al Port de Barcelona fa cinc anys, i ens hem convertit en el principal *hub* de refinats d'hidrocarburs de tota la Mediterrània occidental.

Per tant, són tota una sèrie de factors els que expliquen aquest tema, el qual, altrament, seria difícilment comprensible.

Àngel Castiñeira: Tenim dues paraules, la Marina Geli i en Mateu Hernández, que representen dos sectors importants: la Marina, el món de la sanitat, i en Mateu, que és director de Barcelona Global.

Marina Geli: Jo intentava trobar alguns elements comuns de les dues experiències que han fet que siguin experiències d'èxit. Un és la governança, que és un element totalment substantiu. Unes decisions de governança alineades, que permeten la col·laboració publicoprivada i que se la creuen. El segon és el lideratge, i el tercer, lligat a aquest segon, una gestió empresarial.

En el cas del sistema de salut –ara ho deïem amb la Roser Fernández, que ens emportem deures per fer–, hem d'escriure alguna cosa de la qual ja hem tractat però que no sabem per què no hem acabat de reeixir: que l'èxit del sistema sanitari de Catalunya s'adscriu precisament en la col·laboració. Una cosa poc coneguda pels qui no són del sector és que, amb independència de qui gestioni, cal tenir persones dels sectors empresarials en la governança de les institucions públiques. Això ara està en crisi, i per això és tan important el que fem avui.

Un altre element molt rellevant és la continuïtat institucional. Aquí, durant molts anys, hi ha hagut un consens polític i social que ha permès la continuïtat de determinades polítiques, que han propiciat la col·laboració publicoprivada. I jo crec que això s'està trencant; de fet, ja s'ha trencat. Aquesta és la meua opinió, però passa que encara vivim una mica de rèdit, i això s'ha de tornar a refer. El Manel Peiró és un exemple que em va perfecte, perquè és el president d'una empresa pública instrumental, que és el Banc de Sang i Teixits, i abans ho havia estat l'Antoni Esteve, d'Esteve Pharma. És per posar un exemple troncal. Això és governança, no és gestió privada, però a partir d'aquí s'han establert amb Grífols, o amb qui

sigui, aliances privades. Aquest és un model molt reeixit en el sector.

El que s'explicava de Sant Pau és, per descomptat, un altre exemple que ens pal·liarà una mica de les dificultats d'inversió en el sector sanitari, bàsicament en el públic, però també en el privat, als propers anys, gràcies al risc compartit: “Vostès ens han d'ajudar, perquè els interventors de l'Administració haurem de comprar diferent.” I parlo a mitjà i a llarg termini. És un canvi radical en el model de compra perquè, tot i que hi ha algunes experiències reeixides en medicaments, són molt petites i hem de veure com les fem grans, per tornar a capitalitzar als propers anys, ser innovadors i comprar el que hem de comprar. Però diríem que els beneficis de la indústria tecnològica i mèdica, i de la inversió, han de poder ser un risc compartit. Fins i tot en el cas que després aquesta molècula no doni els resultats que ens pensàvem.

En el cas de Sant Pau, hi ha una altra experiència reeixida, que és Philips. I dic Philips perquè és qui va guanyar el concurs, però també s'hi van presentar les grans, com Siemens. Es va fer una compra, però es va dir que durant els propers quinze anys havien de ser ells els qui fessin les reparacions i, si sortia alguna cosa innovadora que l'AQuAS o l'agència avaluadora acceptés, les substitucions corresponents, etc. Això era compra innovadora i de risc compartit.

I acabo amb aquests elements en positiu: la governança és molt important, però també hi ha d'haver un crèdit polític, unes majories polítiques que ho facin possible i que ens permetin treballar tranquils per poder garantir la gestió empresarial i el lideratge durant deu o quinze anys. I, a curt termini, hem de sortir d'això que està encallat, perquè és el que fa inviable el que estem dient.

Ara vostès parlaven del Port del 2030 o de la Fira del 2030. Jo també parlo del sistema sanitari del



2030, o del món educatiu, de la justícia o del que sigui. Aquí ens hem situat en el curt terminisme i tenim la dificultat que, quan canvia un govern, tot canvia. Això abans no passava, i aquests tres casos em serveixen molt per veure que hi ha hagut èpoques en què assolíem grans consensos gairebé sense dir-nos-ho. Ens miràvem i dèiem: “És igual, això s’ha de fer!” I es triaven bons gestors i es tirava endavant.

I una altra cosa que també està en descrèdit és la reivindicació dels bons gestors en els sistemes de serveis públics. Aquesta ha estat una constant en el sector sanitari, que és el que conec. Hem tingut i tenim molts bons gestors, que ara també estan en crisi i estan qüestionats perquè els diuen que són del mercat i no sé què els passa. És igual: ho simplifico perquè ens entenguem, i perquè un ha de saber on té les febleses, i també per què hem arribat fins aquí i cap a on hem de continuar. Moltes gràcies.

Mateu Hernández: Només una petita reflexió. Hem parlat del Port i de la Fira, però tenim també com a grans estructures de competitivitat per a Barcelona i per a Catalunya l’aeroport, el Consorci de la Zona Franca i, fins i tot, hi podríem afegir Turisme de Barcelona. Són cinc infraestructures molt potents, que tenen sistemes de governança totalment diferents.

Des del meu punt de vista, el model que la Fira explicita és un model que funciona, perquè li dona continuïtat institucional i mirada a llarg termini; implica els sectors privats; té un consell d’administració independent; nomena un director, que no depèn de l’alcalde o del president de la Generalitat, i és un element que li dona una certa continuïtat, tot i que segur que té 500.000 problemes que no entrarem a discutir ara. Que interessant que seria que un Consorci de la Zona Franca que depèn del Ministeri d’Hisenda; que el Port, que depèn d’un altre ministeri i és nomenat pel president



de la Generalitat; que Turisme de Barcelona, que té un model semblant al de la Fira, però que hem matxucat una mica, funcionessin també d'aquesta manera que comentava ara la Marina, pel que fa a la governança i a la continuïtat institucional.

Totes aquestes infraestructures competeixen globalment, és a dir, es donen bufetades amb els altres ports, les altres fires, els altres consorcis de turisme..., amb tothom! Però generen ingressos, tenen beneficis i són instruments de mercat. Per tant, què interessant que seria que tinguessin uns sistemes de governança semblants! I com se'n beneficiaria aquesta regió metropolitana, d'aquesta governança competitiva, en la millora del posicionament d'aquesta àrea? Segurament, seriem enormement més competitius i funcionariem molt millor. Aquesta és la reflexió que voldria posar sobre la taula.

Àngel Castiñeira: Segur que al Xavier Trias li han passat moltes idees pel cap mentre parlàveu.

Ara és l'ocasió que ens en diguis o en comparteixis alguna, Xavier.

Xavier Trias: Molt breument. Quan es parla de la Fira de Barcelona, hi ha coses que, perquè se solucionin, han d'entrar en crisi. No ens enganyem: a la Fira de Barcelona teníem una situació de picabaralla constant. Madrid ens passava la mà per la cara; les dues administracions que formaven part de la Fira, que eren l'Ajuntament i la Generalitat, es barallaven de mala manera, fins que va arribar un dia –i ara intentaré fer justícia– que en Joan Clos i l'Artur Mas –jo aleshores estava a Presidència– van decidir que no podia continuar essent així i que ens havíem de posar d'acord. Ens va semblar que la manera de sortir d'aquest atzucac era precisament fer-hi intervenir la Cambra de Comerç. Però, no ens enganyem: això només es pot fer si hi ha les persones adients, i vam decidir que buscaríem el desllorigador amb en Jaume Tomàs.



Què vull dir amb això? Doncs que s'han de sumar voluntats però, a més, hi ha d'haver les eines perquè, si no, això no funciona. Hi ha ocasions en què les coses no van, i em referia a coses que s'han dit ara. Turisme de Barcelona, que és una idea extraordinària i fantàstica, necessita un desllorador, perquè no va. Hi treballa moltíssima gent i no se sap què fa. I la Zona Franca és una eina. En un moment de les negociacions amb Madrid, es necessita invocar l'article 150.2 de la Constitució, la qual cosa vol dir que ens cedeixin la gestió de coses que es creu que ha de gestionar l'Estat. Si ens en cedís la gestió, això es podria aplicar.

No té sentit que, per a un espai que és gairebé tot propietat de l'Ajuntament de Barcelona, ens nomenin un delegat de Madrid, que certament ho pot fer bé –no em queixo dels delegats que hi ha hagut–, però és evident que a la gent que envien al consell d'administració li importa un rave el que li passi a la Zona Franca. I la Zona Franca és una eina de

futur fonamental de col·laboració amb el Port de Barcelona; per tant, cal buscar els moments. I ara podria ser un bon moment per al 150.2.

Així doncs, si volen ser simpàtics, que busquin una cosa important per a Catalunya i apliquin el 150.2 en el tema de la Zona Franca, que això seria importantíssim.

Àngel Castiñeira: Com a moderador, recomanaria que no entreu en el joc, perquè obriríem un altre meló, sens dubte interessantíssim i molt atractiu. De totes maneres, gràcies igualment, Xavier, perquè penso que la teva aportació ha estat molt suggeridora. Abans de cedir la paraula al Paco, la passaré al Manuel del Castillo, de Sant Joan de Déu.

Manuel del Castillo: Molt breument. Vull donar l'enhorabona per les tres presentacions, que m'han semblat molt interessants, iestic molt



d'acord en tot el que s'ha dit, en la importància de la governança, etc. Però aquest matí ha sortit un tema que jo crec que és bo de recordar. Necessitem òbviament lideratge per a la col·laboració públicoprivada; necessitem claredat d'idees, i defensar-les amb valentia, sense por, però també hi ha una cosa que necessitem i que no sempre es dona: per assolir una col·laboració públicoprivada, el rol de l'Administració ha de canviar.

És molt fàcil o molt clàssic gestionar directament un recurs, entrar en el detall de com han d'estar les persones, com han de ser els salaris, etc., però quan compres serveis a un privat, a un *partner* que està col·laborant amb tu, has de deixar d'estar remant i t'has de dedicar a comprar resultats. I això és molt més complicat, i crec que no totes les administracions ho tenen clar. Hi ha una frase que he sentit dir al Paco Longo i que no sé de qui és exactament, que diu: “*Steer rather than row*”, que ve a dir que cal “estar més al timó que remar”.

Buscar més resultats és molt complex, per exemple, en el sector de la salut, en què és especialment rellevant. Una cosa és gestionar un hospital i saber quins salaris vols posar als professionals, les ràtios de persones, etc., i això és el que ens interessa als gerents. Però és molt més interessant per a l'Administració, en comptes d'ocupar-se d'aquestes coses, de remar, saber quins resultats vol comprar a l'altre: si són en termes de salut, en termes de llistes d'espera, d'esperança de vida o del que sigui. És a dir, deixem el tràmit als operadors i realment internalitzem el talent, la compra i el mesurament dels resultats. I aquesta Administració és un tema que hem de posar sobre la taula.

Àngel Castiñeira: Estem gairebé acabant; ens queden només dues intervencions rellevants. Una és la del Paco Longo, que farà una mena de resum, de conclusions, encara que siguin provisionals, del que ha donat de si la jornada. I després acabarem amb unes paraules del nou director general



d'ESADE, en Koldo Echebarria, que, com sabeu, s'ha incorporat a l'hora de dinar i aquells que encara no el coneixeu tindreu l'atractiu de saber una mica què en pensa i què n'opina.

Paco Longo: Gràcies Àngel. Amb el teu permís, més que unes conclusions, que segurament seria pretensions, tenint en compte el tipus de debat tan ric que s'ha produït i del qual cadascú traurà les seves conclusions, jo em limitaré a fer una recapitulació personal d'algunes de les idees que m'han semblat més rellevants de les coses que han sortit.

El primer que voldria dir en aquest sentit és que crec que hi ha un consens bastant ampli que, en el nostre temps, la col·laboració públicoprivada és un mecanisme de creació de valor públic alhora necessari i difícil.

Necessari, perquè incorpora un potencial als processos de creació de valor públic que jo he intentat

resumir aquest matí, a l'inici d'aquesta jornada, dient que aporta base de coneixement, innovació, flexibilitat i eficiència, i amplia les bases de finançament que fan sostenibles els serveis públics. En totes aquestes àrees, hi ha aquest potencial, que s'expressa amb diferents resultats. En aquest sentit, recordo que en Xavier Mendoza ens parlava del factor multiplicador: a cada experiència de col·laboració públicoprivada, podem i hem de mesurar el factor multiplicador que ha produït respecte del que serien els processos convencionals o unidireccionals de creació de valor públic.

Però, essent això cert, també és possible que la col·laboració públicoprivada produeixi la captura del que és de tots per part d'uns interessos particulars, i també és possible que produeixi lesions al patrimoni públic i, en casos extrems, corrupció. Per tant, cal fer la col·laboració públicoprivada, però cal fer-la bé. Hi ha col·laboracions públicoprivades que són bones i n'hi ha de dolentes. I aques-



ta distinció crec que és fonamental per després encarrar què és el que ajuda que la col·laboració publicoprivada sigui un mecanisme útil que permeti aprofitar tot el potencial positiu que té.

Un segon punt de reflexió que m'agradaria introduir en aquesta recapitulació és el que fa referència a les anàlisis que s'han fet sobre el marc actual de la col·laboració publicoprivada. S'ha dit que la col·laboració publicoprivada és avui un fenomen global, que es produeix arreu del món i sobre el qual es discuteix, es debat, es legisla a tots els països del món, perquè està lligat als processos de desenvolupament i de creixement econòmic dels països, de millora de les institucions, etc. En aquest sentit, qualsevol que entri a analitzar aquest tema troba, en aquests moments, textos de l'OCDE, del Banc Mundial i del Fons Monetari Internacional, recomanacions, regles, estudis de casos, plantejaments de bones pràctiques, etc. És a dir, estem parlant d'un fenomen que interes-

sa al conjunt de les societats i que és, ahora, un fenomen complex, que exigeix uns arranjaments institucionals que no són precisament fàcils. Per tant, hi ha una inversió en institucionalitat que és consubstancial a la bona col·laboració publicoprivada.

A més, encara és un fenomen contracultural. Jo mateix deia aquest matí que el paradigma burocràtic, que és d'on venim, a l'hora d'analitzar tant el que fa l'Administració com el que demana o pensa que han de fer els particulars o els privats, està basat fonamentalment en la desconfiança i l'allunyament d'un actor respecte de l'altre. *Desconfiança*, per defensar el que és públic de la possible contaminació d'altres interessos, i *allunyament*, per garantir la imparcialitat de moltes funcions públiques, especialment d'aquelles que requereixen autoritat o suposen l'exercici d'unes potestats. Venim d'aquí i aquest paradigma no només encara és fort culturalment, sinó que a més



és necessari per una part de les activitats que fa l'Administració pública, i això cal recordar-ho, perquè hi ha una administració de potestats que es nodreix d'aquesta visió.

Dit això, la persistència i l'extensió d'aquest paradigma de la desconfiança i l'allunyament posa difícils les coses a qui vol, des del sector públic, eixamplar el camí i fer possibles les fórmules de col·laboració publicoprivada. La dota d'aquesta dimensió contracultural, innovadora i trencadora. Per tant, té un punt d'arriscat fer col·laboració publicoprivada entre nosaltres; és més arriscat que no fer-ne, que utilitzar els mecanismes tradicionals per fer les coses i per crear processos de valor públic. Per tant, és, d'alguna manera, una activitat per a innovadors, per a gent disposada a córrer determinats riscos a l'hora de fer les coses. Jo fa poc que he aterrat en l'experiència i, a més,

he estat al mateix grup, parlant de l'experiència del doctor Albert Ledesma, per exemple, o de la doctora Helena Ris, quan es crea el marc que fa possible la creació de societats professionals en l'àmbit de l'atenció primària i apareix el fenomen de les EBA (entitat de base associativa). La gent que estava fent això estava corrent riscos, perquè realment era més còmode romandre instal·lat en el paradigma tradicional de la prestació estrictament a través de la gestió directa dels serveis d'atenció primària de salut. Per descomptat que el doctor Trias, l'alcalde Trias, el conseller Trias va tenir molt a veure en la definició d'aquest marc del qual estic parlant.

Finalment, diríem que tenim un marc fortament ideologitzat –aquesta idea ha sortit abastament. Què vol dir això? Doncs que la col·laboració publicoprivada, per les coses bones i per les dolentes,

s'ha convertit en unió per al debat polític entre nosaltres. I això no fa precisament fàcils les coses. En aquest sentit, també s'ha assenyalat que l'amplificació dels escàndols de corrupció –com ha recordat el professor Marc Esteve en la seva síntesi– ha portat al “cercle viciós burocràtic” –ell no s'ha expressat amb aquestes paraules, però jo sí que ho faig–, tal com el definia el sociòleg francès Michel Crozier, que en Xavier Mendoza ha citat també aquest matí. El cercle viciós burocràtic és l'incompliment d'una norma o d'un instrument de control que porta a la creació d'una nova norma que torna a incomplir-se, i així anem omplint de normes els processos i generant òxid sobre els engranatges a través dels quals es produeixen les coses.

La bona notícia en aquest sentit seria que la nova legislació en matèria de contractes públics –tot i que s'ha parlat poc de contractes, segurament perquè en el públic no predominen els juristes, cosa estranya quan es parla de temes públics–, que és la transposició d'una directiva europea, des del meu punt de vista millora el marc jurídic existent. És cert que crea algunes incògnites sobre com s'aplicarà això, especialment en el món local, on introdueix un problema evident, que és que, per fer una bona col·laboració públicoprivada i bona contractació administrativa, s'ha de tenir una escala i unes capacitats que els nostres ajuntaments no tenen, especialment els més petits. Tanmateix, aquest és un problema dels nostres ajuntaments, i no de les exigències de capacitat institucional que han de tenir les administracions que fan aquestes coses.

Un tercer punt de reflexió ha estat quins lideratges es necessiten per a la col·laboració públicoprivada, que de fet és el tema central de la reflexió que ens proposa la Càtedra en aquesta jornada. Comento algunes idees que jo he tret sobre els lideratges desitjables que han sortit més o menys al llarg de la reflexió.

En primer lloc, cal un lideratge contingent, en el sentit que la col·laboració públicoprivada, en realitat, són col·laboracions públicoprivades. Cadascun dels tres casos que se'ns han explicat és diferent en si mateix i exigeix modulacions del lideratge també diferents. Per tant, no hi ha un únic model de lideratge vàlid per a les col·laboracions públicoprivades. En tot cas, sí que hi ha alguns trets comuns. Han de ser lideratges empàtics, capaços d'entendre i d'acceptar que l'altre també crea valor. Com recordava el professor Ignasi Carreras en el meu grup aquest matí, l'acceptació que l'altre crea valor és bàsica per generar marcs col·laboratius, i no es pot donar per fet que això existeixi. Han de ser lideratges constructors de marcs col·laboratius estables, lideratges creadors de *confiança*, que ha estat segurament la paraula més repetida al llarg de la jornada. Uns lideratges capaços d'assumir riscos de forma calculada, estudiada, ben planificada i preparada. Uns lideratges que es facin visibles sempre que sigui necessari, sobretot quan més informals són les xarxes o els mecanismes de col·laboració. Són lideratges, doncs, que entenen el valor de la comunicació en l'època que ens ha tocat viure, capaços de comunicar i de fer-ho amb eficàcia. I són sobretot –si m'ho permeteu– lideratges constructors de capacitats i distribuïdors de lideratges al seu voltant, uns lideratges que generen lideratges, que reforcen els equips, és a dir, que són el contrari dels lideratges individuals, heroics. Cito una frase del nou director d'ESADE, Koldo Echebarria, que era el titular de La Contra de *La Vanguardia* de l'altre dia: “El lideratge carismàtic és la patologia dels seguidors”. Aquesta frase, en el fons, ve a dir que el suposat valor del lideratge carismàtic està més aviat en com tranquil·litza, com –en paraules de Ronald Heifetz, un nord-americà de Harvard llegit per molts de nosaltres– evita el treball dels seguidors, però a costa de no resoldre realment els problemes que s'esperen del líder. Per tant, aquesta idea del lideratge més modest i més capaç de construir capacitats al seu voltant és, des del meu



punt de vista, inseparable de la bona col·laboració publicoprivada.

On ha d'estar aquest lideratge? Jo diria que als dos costats de la col·laboració, però especialment a la part pública del binomi, perquè la fortalesa de l'actor públic, de la part pública del binomi, és una garantia que la cosa funcioni, i sobre això crec que ja n'hem parlat molt aquest matí. Per tant, cal un soci públic intel·ligent i amb veritable capacitat de liderar, d'inspirar i de gestionar les col·laboracions publicoprivades amb un pes fonamental. Perquè estem parlant de responsabilitats indefugibles de l'actor públic como són la garantia del bé públic i de la preservació del patrimoni públic.

Per tenir aquests lideratges de tan bona qualitat en el sector públic, ens caldria fer algunes coses. Ho acaba de dir en Manuel del Castillo. Cal reformar l'Administració: per fer un bona col·laboració publicoprivada, no ens valen alguns elements de

les administracions que tenim. I seria bo que els governs invertissin en reformes de l'Administració, especialment, en aquest cas, en la creació algun dia d'una direcció pública professional no supeditada a la lleialtat política, no coincident amb la possessió d'un carnet polític, definida amb criteris de mèrit, capaç d'instal·lar el millor talent al voltant de les nostres institucions públiques; una direcció pública professional que permetés que, entre nosaltres, com en moltes democràcies avançades, comencés a ser intel·ligible que es canviï el director d'un hospital, el director d'un museu o el director d'una empresa pública simplement perquè ha canviat el color polític del govern. I, sincerament, mentre no tinguem aquesta Administració, alguna cosa ens faltaria per fonamentar tota aquesta base institucional que fa que la col·laboració publicoprivada sigui de bona qualitat.

A on ens porta aquesta reflexió? Jo crec que ens porta a dir que la bona col·laboració publicopriva-



da és una eina de governança sofisticada, capaç de posar les evidències per sobre del prejudici ideològic, capaç d'utilitzar tot el potencial d'informació que ara ens permet la revolució de les dades i que ens facilita precisament la gestió basada en evidències, capaç de distribuir adequadament els riscos, que és un dels elements claus del bon disseny de la col·laboració publicoprivada. El criteri de l'OCDE en aquest sentit és molt clar: el risc l'ha de suportar la part de la col·laboració més capaç de suportar-lo. I això canvia en cadascuna de les col·laboracions. Com a eina sofisticada, necessita un espai públic de bona qualitat. Aquest Estat relacional que ens descrivia una mica en Xavier Mendoza, en el fons és una democràcia avançada sòlida. La bona col·laboració publicoprivada exigeix una democràcia on hi hagi consensos sobre determinats temes, on sigui possible construir consensos; on hi hagi transparència, bona comunicació, rendició de comptes; on les coses s'avaluïn, es mesurin i permetin retre comptes quan toqui.

Per tot això, jo diria que la col·laboració publicoprivada, alhora que un potenciador de la creació de valor públic, és un símptoma de la bona salut del sistema públic que tenim. I, si la col·laboració publicoprivada no passa per bons moments, és que segurament el sistema públic diagnosticat no passa tampoc pels seus millors moments. En tot cas, és aquest tipus de sistema públic al qual, sincerament, crec que hem d'aspirar.

Àngel Castiñeira: Moltes gràcies, Paco, i passo la paraula al director general d'ESADE, Koldo Echebarria, que farà la cloenda de la jornada.

Koldo Echebarria: Gràcies, Àngel, i bona tarda a tothom. Vull començar per agrair a tots els assistents la participació en aquesta jornada, que arriba a la seva onzena edició, la qual cosa vol dir que té una tradició i una solera que fan que sigui benvinguda. Voldria expressar també un agraïment especial a la Fundació Catalunya-La Pedre-



ra, a Germán Ramón-Cortés i a Marta Lacambra, que són aquí amb nosaltres, i també a l'equip de la Càtedra de LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE, que ha fet possible tot això, a l'Àngel Castiñeira, a en Paco Longo, al Marc Esteve i a la Mònica Reig. I també a tots els ponents que ens han acompanyat avui per expressar les seves idees i també casos ben rellevants.

Com vostès saben, fa pràcticament vint anys que visc fora de Barcelona i, malgrat que hi he vingut periòdicament tots els anys, no he estat dins del debat a fons. I això em porta a formular coses que poden constituir bons titulars. El meu fill, que estudia a ESADE, em deia sobre el titular de *La Vanguardia*: “No et sembla, *aita*, que dir una cosa així és una mica arriscat?” Doncs bé, això és el que passa després de vint anys. I deixin-me que els digui alguna cosa que em porta a aquesta discussió: tinc una mica la sensació que fa vint anys, quan estàvem parlant d'aquests temes aquí, teníem la

mateixa lògica de reivindicació existencial que encara sentim ara. Només fa dos anys, vaig participar en una jornada sobre aquest tema a la qual van assistir molts directius d'empreses privades i el to fou marcadament pessimista. Es percebia –i la Marina Geli ho ha dit d'alguna manera– un retrocés en els factors crítics que fan que això funcioni. Ho dic perquè, és clar, després de vint anys fent això o més –i aquí hi ha l'exconseller Trias, que també porta més de vint anys fent-ho–, dir que impulsar aquest tipus de coses és una innovació no deixa de ser paradoxal.

Què ha passat? Per què això no s'acaba d'assenotar? Per què les moltes experiències reeixides, que podem demostrar i de les quals hi ha l'evidència dels seus resultats en molts aspectes, no fan que passem del debat existencial a un debat molt més específic sobre modalitats, avantatges, inconvenients, ingredients i moltes altres coses que ens permetrien avançar? Fa anys, jo n'aventurava una

hipòtesi, que no sé si és bona o dolenta. Transmetia que tenia una mica la sensació que aquest és un camp en el qual la pràctica havia anat més ràpid que la teoria, que havíem dedicat més temps a la batalla dels fets que a la batalla de les idees, i, quan les coses es fan sense un suport fort de les idees, les exposem a la ideologia. I això és el que ha passat: hem estat envaïts per la ideologia i, davant de la ideologia o del discurs de la ideologia, és molt difícil oposar arguments, evidències. Hem deixat que aquest terreny –com d'altres, per cert– hagi estat envaït, d'alguna manera, per un dèficit de raonament sòlid.

Dic una mica això per justificar que hem de continuar invertint en les idees, hem de seguir donant la batalla de les idees, per tal d'afermar i fonamentar tot el que s'està fent, que sens dubte pot créixer. Algú deia que és impossible veure com serà el futur de la salut, però el mateix passa amb el de l'educació, la gestió de l'aigua o tants altres sectors que no tenen models de col·laboració públicoprivada. A més, el que és anòmal històricament és la dicotomia. El que ha estat sempre propi de la gestió de les coses públiques han estat les fórmules publicoprivades. És una mica el model d'estat del segle xx, que decau a partir de l'últim quart de segle i llavors genera esquemes dicotòmics, però la tradició s'ha basat molt més en mecanismes d'articulació. No hi ha cap funció pública de cap tipus que sempre l'hagi assumida l'Estat: en totes hi podem trobar, en algun moment de la història, protagonismes privats o publicoprivats. Dir això és relativament fàcil, però també relativament difícil si la discussió està tan contaminada ideològicament.

El que nosaltres podem oferir des d'ESADE és seguir treballant en aquesta matèria i, si cal, treballar-hi encara més, i fer-ho d'una manera no exclusivament acadèmica, sinó també amb un compromís de debat social i també amb les eines pràctiques dels comportaments que sabem que



funcionen quan estem parlant de la col·laboració publicoprivada. Crec que el tema mereix una certa discussió interna i veure de quina manera podem fer una aposta institucional per avançar en aquesta matèria. ESADE en proposa tot un conjunt de programes i d'activitats, però potser és un bon moment per plantejar una reflexió sobre com podem aprofundir en aquesta matèria.

Res més. Amb això dono per concloua aquesta activitat. Moltes gràcies.









- nº1. GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe (2005), *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº2. INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.
- nº3. VARIOS AUTORES (2006), *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.
- nº4. PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.
- nº5. LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.
- nº6. JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.
- nº7. MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.
- nº8. PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el Lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.
- nº9. BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el Lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.
- nº10. EABIS (2006), *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa*, Barcelona: ESADE.
- nº11. OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.
- nº12. OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.
- nº13. TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.
- nº14. CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Liderazgo. El valor de los liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº15. VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.
- nº16. SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el Liderazgo. Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo*, Barcelona: ESADE.
- nº17. AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.
- nº18. IMAZ, Josu J. (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.
- nº19. MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad*, Barcelona: ESADE.
- nº20. GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.
- nº21. VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: ESADE.
- nº22. TODÓ, Adolf (2009), *Pensar el Lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº23. JULIANA, Enric; PUJOL, Jordi; VALLESPÍN, Fernando (2010), *La deriva de España y Cataluña*, Barcelona: ESADE.
- nº24. BOTIFOLL, Jordi (2010), *Momentos de Liderazgo. La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*, Barcelona: ESADE.

- nº25.** VARIOS AUTORES (2010), *Empresa y liderazgo: ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?*, Barcelona: ESADE.
- nº26.** SOLANA, Javier (2010), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo y Gobernanza en la nueva estructura de la Unión Europea*, Barcelona: ESADE.
- nº27.** MAS, Artur (2010), *Moments de Lideratge. Liderar un projecte de país en temps de relleu i canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº28.** SERLAVÓS, Ricard (2010), *Pensar el Liderazgo. Las competencias en el ejercicio efectivo del liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº29.** ZAFRA, Manuel (2010), *El liderazgo en el ámbito público local*, Barcelona: ESADE.
- nº30.** SEVILLA, Jordi; MARINA, José Antonio (2010), *Ética pública y valores para la gobernanza*, Barcelona: ESADE.
- nº31.** LOSADA, Carlos (2010), *Pensar el Liderazgo. El entorno cotidiano donde se ejerce el liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº32.** VALLESPÍN, Fernando (2010). *Las consecuencias políticas y sociales de la crisis económica*, Barcelona: ESADE.
- nº33.** VARIOS AUTORES (2011), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. El liderazgo en tiempos de crisis*, Barcelona: ESADE
- nº34.** CRUANYES, Toni (2011), *Tony Blair versus Gordon Brown. Dos lideratges contraposats i en competència*, Barcelona: ESADE.
- nº35.** MAS, Salvador (2011), *La direcció d'orquestra: un altre tipus de lideratge*, Barcelona: ESADE.
- nº36.** ALEMANY, Salvador (2011), *Moments de Lideratge. Nosaltres juguem la partida, tres païsatges i un relat*, Barcelona: ESADE.
- nº37.** RESINA, Joan Ramon (2011), *Catalunya al món. Com liderar la projecció exterior d'una nació sense estat*, Barcelona: ESADE.
- nº38.** VARIOS AUTORES (2012), *Nuevo ciclo político en Europa, España y Cataluña: los retos institucionales que tenemos por delante*, Barcelona: ESADE.
- nº39.** FRANCÉS, Fernando (2012), *Momentos de Liderazgo. Dos momentos de liderazgo. Construir una compañía de 5 a 100.000*, Barcelona: ESADE.
- nº40.** VARIOS AUTORES (2012), *Transformados por la crisis. De la resistencia a la transformación: un cambio que puede ser positivo*, Barcelona: ESADE.
- nº41.** GIMÉNEZ-SALINAS, Esther y PEÑA, Daniel (2012), *Público o privado: estrategias de liderazgo y buena gobernanza en las universidades*, Barcelona: ESADE.
- nº42.** ANTICH, Xavier (2013), *Per què necessitem les humanitats? Conviure amb els clàssics per viure el present*, Barcelona: ESADE.
- nº43.** VARIOS AUTORES (2015), *Liderazgo emprendedor: oportunidades en escenarios adversos. VIII Jornada de reflexión y debate*, Barcelona: ESADE
- nº44.** VARIS AUTORS (2016), *Present i futur de les organitzacions empresarials a Catalunya. IX Jornada de reflexió i debat*, Barcelona: ESADE
- nº45.** VARIS AUTORS (2017), *El lideratge responsable. X Jornada de reflexió i debat*, Barcelona: ESADE.

ESADE

UNIVERSITAT RAMON LLULL

CÀTEDRA LIDERATGES I GOVERNANÇA DEMOCRÀTICA

Per fer consultes o sol·licitar
més informació sobre la
Càtedra Lideratges i
Governança Democràtica,
podeu escriure a l'adreça
catlideratges@esade.edu

ESADE

UNIVERSITAT RAMON LLULL