

**DISCURS DEL RECTOR AL CLAUSTRE
DE LA UNIVERSITAT POMPEU FABRA
28 de novembre del 2013**

Transcripció de les paraules pronunciades pel rector al Claustre

Bon dia a tothom,

Primer de tot, voldria dir-vos que compareixo de bon grat al Claustre. Amb això vull expressar que m'agrada ser aquí avui, entre vosaltres i que, per tant, no compareixo perquè sigui obligatori... Encara que és obligatori, com se sap, convocar un claustre a l'any. No lliuro un text expressament després d'haver-ho pensat. Us demano que us ho prengueu com una deferència no pas com una negligència per part meva. Per altra banda, ja que em refereixo a aquest gust personal de poder ser aquí, voldria donar les gràcies al professor Ramon Villanova, al secretari general de la Universitat i a la secretària general adjunta per haver facilitat el desenvolupament de les activitats que hi ha al voltant d'aquest acte, que sempre són més nombroses. Per tant, moltes gràcies als que fan possible el Claustre des d'aquest punt de vista material.

Compareixo davant d'un claustre elegit en un altre moment en el temps; no un moment molt llunyà, però sí en un altre moment de la Universitat i en un altre moment de les nostres circumstàncies. Per tant, amb una sensació curiosa. No pretenc pas magnificar el moment de la meva elecció com a rector, però sí que em fa un cert efecte el fet de trobar-me aquí, en un claustre elegit en un altre temps del país i de la Universitat. El rector no és un giny, no és una anella de la cadena del sistema sense entitat pròpia. He provat de dir-ho en algunes ocasions. Per això m'agradaria dir que sé que falten algunes persones en aquest claustre, per raons de tipus formal, i que no ha estat possible arreglar aquesta absència per un tema de desproporció del que era necessari per poder omplir aquestes places que estaven vacants, i ho lamento.

Des d'un punt de vista efectiu, fa tres o quatre mesos que sóc rector. No us puc dir que no m'he adonat que hi ha feina. Ja n'hem fet molta amb els companys del Consell de Direcció

de la Universitat. Estic molt satisfet, orgullós i agraït als membres del Consell de Direcció, que són una opció del rector, una de les poques que fa el rector amb total llibertat. Potser això és una exageració, però els agraeixo molt que m'hagin acompanyat durant aquests mesos. Entre altres coses que hem fet —perquè ja hem treballat— i que puc mostrar aquí en el Claustre per donar compte d'alguna cosa, hi ha un conjunt de línies estratègiques exposades en un document que aviat podrem difondre, perquè està pràcticament acabat, i presentar-lo a la reunió conjunta, al Consell de Govern i a tota la comunitat. I això és el que vull fer avui. Després de tres o quatre mesos hi ha poc passat; espero, però, que hi hagi molt futur. I això és el que avui he vingut a exposar; tot i que, primerament, crec que és necessari que digui algunes coses relacionades amb el Claustre, però des del punt de vista de la governança a les universitats. El Claustre és, sens dubte, un dels elements d'aquesta governança.

He rebut preguntes al llarg d'aquests mesos, sobretot abans de les eleccions a rector, i ja que el Claustre finalment és aquí voldria fer algun aclariment respecte a aquest tema. El que us vull dir serà molt clar, directe, sense embuts... Probablement, pronunciaré algunes paraules que, encara que un les digui per suggerir que les nega o per rebutjar-les, precisament són paraules poc agradoses i que de vegades fereixen. El Claustre és l'òrgan de govern més desprestigiats en l'entorn en el qual viu un rector. Si heu llegit el meu programa electoral ja haureu vist que m'he oposat a aquest judici, a aquest desprestigi. Però també vull afegir que, de les universitats catalanes, l'única on el Claustre és tractat com un tema amable pel seu rector és la Rovira i Virgili, que considera el Claustre com una guia i el reuneix dos cops a l'any. L'únic que s'ha de dir, i que potser no dic que ho expliqui, però que ajuda a entendre-ho, és que allà el Claustre no vota l'informe del rector. El Claustre com a calvari dels rectors. Potser nosaltres també hi hem contribuït una mica. El Claustre pensat amb un biaix de representació molt discutit; per tant, amb una representativitat limitada respecte a la comunitat. Aquestes són les idees que hi ha al darrere d'aquest desprestigi i que, repeteixo, he vingut aquí per negar. I ho dic en un moment en què penso que puc ser més o menys cregut... El que dic és mínimament fiable perquè, efectivament, he convocat el Claustre de la Universitat i jo contesto aquests temes molt directament. En qualsevol cas, hi ha una representació, hi ha una elecció —com han dit alguns polítics que jo admiro i que ja no pertanyen a l'univers de la política, sinó a la història de la política— i quan un es presenta davant d'un conjunt de persones electes, el que ha de mostrar primer de tot és el seu respecte i el sentiment de sentir-se honrat de poder comparèixer al Claustre. I aquesta és la meva relació amb el Claustre, tal com crec que ja vaig declarar a la campanya electoral i als documents que hi estan relacionats.

Penso que el rector i el govern de la Universitat necessiten una guia interna i un espai lliure de debat. Però és veritat que quan un té la sensació de dur a les seves espatlles els llocs de treball de moltes persones, en moments particularment difícils —com els que vivíem ahir al

vespre amb els companys del Consell de Direcció en relació amb una qüestió econòmica vital per a la Universitat vinculada al finançament del nou edifici—, en aquestes circumstàncies, un té poques ganes de debatre, sobretot si amb el debat hi ha el perill que sigui una mica frívol. Cadascú s'esforça, d'això no hi ha cap dubte; cadascú fa la seva pròpia feina. I per tant tota aquesta reflexió que tracto ara de parodiar respecte a aquest desprestigi del Claustre crec que són paraules vanes que no ens porten enlloc. Aquí, en aquesta Universitat, farem del Claustre un òrgan de govern de la màxima dignitat. A això m'hi he compromès i m'hi comprometo de nou, ara. I a tenir-lo com una guia, ni més ni menys. Per això m'he decidit a convocar-lo, per mostrar-ho, encara que no hagi transcorregut un període de govern prou dilatat que pugui sotmetre a la vostra aprovació i al debat previ.

Sobre la qüestió de la governança, voldria dir també un parell de coses. Hi ha dues paraules que em costen molt de dir, tot i que signifiquen conceptes, sens dubte, interessants i que no es poden oblidar. La paraula *excel·lència* i la paraula *governança* no m'agraden. No m'agraden personalment, en el sentit que em fan una mica d'angúnia. En canvi, designen dos conceptes que són molt importants per a la Universitat. La persecució de l'excel·lència és una manera de perseguir la màxima qualitat. L'important per a una universitat és la màxima qualitat; però és molt difícil imaginar una universitat que aspiri a la màxima qualitat si no aspira també a excel·lir, almenys en alguns aspectes, a estar per davant de les altres universitats. I per la governança perquè, efectivament, és necessari que ens aclarim. És evident que tenim un Claustre, tenim un Consell de Direcció de la Universitat, tenim un Consell de Govern, tenim un Consell Social i tenim encara una bona colla d'òrgans de govern que presenten, per a qui no ho coneix amb profunditat, un garbuix de responsabilitats. I aquest tema de la governança ens presenta un problema considerable per al progrés de la Universitat.

Deixeu-me que faci servir unes dades molt, molt simples, per no cansar, i arrodonides, i per fer-ho encara més simple, en certa manera, referides a la meva pròpia memòria. M'utilitzo com a objecte, com a referència en el temps. Jo vaig acabar els meus estudis de Filosofia a la Universitat Autònoma, la llicenciatura, l'any 1980, any en què hi havia 66.000 estudiants a Catalunya. No tinc dades sobre el nombre de professors, però sí que en tinc de l'any 1986, que és quan vaig ser professor permanent. Hi havia a Catalunya aproximadament 6.000 persones que eren professors, no permanents, sinó persones que es dedicaven a ser professors d'universitat. Avui, al sistema català, hi ha 238.000 estudiants. S'ha multiplicat gairebé per quatre el nombre d'estudiants en aquests trenta anys i escaig. Naturalment, sabem que la població de Catalunya ha crescut probablement al voltant d'un 15%, però no s'ha multiplicat per quatre. Estem encara molt lluny d'això. He dit que hi havia 6.000 professors aproximadament l'any 1986: avui n'hi ha aproximadament 17.000. Entenem per professors les persones que es dediquen a l'ensenyament; no parlo de professors permanents de les universitats. Així, doncs, s'ha multiplicat per tres el nombre de

professors. I no us podeu imaginar el nivell de la recerca i dels recursos de recerca que hi havia l'any 1980: zero. Zero no vol dir que no hi hagués recerca i productivitat; però eren pràcticament insignificants. No hi ha dades sobre aquesta matèria i, per tant, hem de partir com si fossin zero. Repeteixo: la productivitat en recerca, en recursos per a la recerca, zero, l'any 1980. En canvi, avui dia, Catalunya estaria, segons quines dades utilitzem... —el govern de Catalunya fa servir sovint aquestes—, classificada en el segon lloc de la UE. Si Catalunya fos un estat i entrés dins d'aquestes classificacions, Catalunya seria el segon a Europa en ajudes, beques (*grants*) del European Research Council. El primer seria Holanda. Si féssim una llista del nostre entorn, per davant hi hauria Suïssa i Israel, que no formen part de la Unió Europea. Però, en tot cas, Catalunya estaria situada, des d'aquest indicador —que és un indicador com un altre, molt parcial—, entre els primers països d'Europa, en la línia més alta de la recerca. Una evolució, per tant, extraordinària. Una dada encara més barroera, potser, per fer-nos una idea de la qüestió: el govern de Catalunya utilitza en el terreny de la subvenció pública en l'àmbit de les universitats i de recerca diguem que al voltant d'un milió d'euros, per arrodonir les xifres. Dos terços d'aquests diners van a parar a les universitats públiques i un terç, als centres de recerca. Les universitats produeixen un 60% de la productivitat científica. Això vol dir que les dues terceres parts dels recursos que van a parar a les universitats no deuen estar tan mal utilitzats si aquestes sostenen aquests dos terços també d'activitats de recerca. Aquí no he descomptat la recerca que té lloc a les empreses, al sector privat, que és molt reduïda, i que en qualsevol cas afavoriria la meua hipòtesi.

Totes aquestes xifres em sembla que indiquen una formidable evolució, una *performance* sensacional de les universitats públiques a Catalunya durant aquests darrers trenta anys. Però els governs actuals, el govern de Madrid i el govern de Catalunya, és evident que mostren certa desconfiança. I potser hi tenen algun dret, això no ho discuteixo; però és evident que mostren certa desconfiança cap a les universitats públiques, que dominen el panorama, sense cap dubte; però no tenen amb claredat el suport, no representen el model que el govern de l'estat espanyol i que el govern de Catalunya tenen respecte a saber què cal fer en l'àmbit de l'ensenyament i la recerca i la transferència de coneixement pròpies de les universitats. Us he de dir, per dir-ho tot, que jo prefereixo mil vegades discrepar en algunes coses, encara que sigui en coses profundes, amb un govern intel·ligent que estar totalment d'acord amb un govern més aviat estúpid. I el que tenim nosaltres, a Catalunya, en aquests moments, a la Secretaria d'Universitats i Recerca —el conjunt de persones que hi treballen a la primera línia—, no tinc cap dubte que es tracta d'un conjunt de persones intel·ligents i d'una gran competència. Però és evident que hi ha alguna desconfiança a les universitats i que es prenen algunes mesures que intervenen en el que nosaltres consideràriem l'àmbit de l'autonomia de les universitats. La comissió nomenada pel ministre Wert, que fa l'informe sobre el futur de les universitats, és una comissió que emet algunes bones idees; després, probablement, s'equivoca proposant solucions. Això em sembla que alguns m'ho haureu

sentit a dir alguna vegada, i no pretenc que sigui cap descobriment meu, sinó una cosa que em sembla que passa normalment amb les comissions d'experts. Solen ser bastant correctes en els seus diagnòstics, però bastant incorrectes i bastant desafortunades quan es posen a proposar solucions. Això crec que s'accentua una mica més en el cas de les universitats. El grup de treball de la comissió parlamentària sobre la governança del Parlament de Catalunya, repeteixo, el grup de treball, no aquesta comissió que, com sabeu vosaltres, no ha arribat a cap conclusió i no ha emès formalment cap informe sobre l'informe de la comissió d'experts —i la comissió d'experts és una comissió nomenada pel govern—, ens proposa algunes solucions que afecten evidentment la qüestió de la governança. Els obstacles que presenta aquest informe respecte a la governança de les universitats coincideixen amb la idea de què us parlava fa un moment: les universitats tenen una pluralitat d'òrgans de govern que impedeixen als directius de les universitats prendre decisions àgils d'una manera efectiva, les millors per al progrés de la Universitat, i aquesta multiplicitat d'òrgans convé simplificar-la. I això formaria part del que a mi em sembla un bon diagnòstic, un diagnòstic que no és nou. Hem tingut avaluacions, per exemple, de l'Associació d'Universitats Europees, que ens han dit que nosaltres érem una universitat amb massa òrgans de govern, massa complicada. La sentència sempre és, no només en aquest cas, sinó també en molts d'altres, que som una “Universitat moderna en un context normatiu advers”. Per tant, fins aquí, una bona idea d'aquestes comissions, probablement, la simplificació. En canvi, les solucions, és evident que no ens agraden. Són solucions que intervenen molt clarament en la configuració de l'autonomia universitària. I ens diuen, per exemple, d'on haurien de sortir els membres d'un determinat grup de persones que actuarien com a punt de referència del govern de la Universitat, que nomenarien el rector, etc. Ens donen solucions sobre la composició que hauria de tenir un possible senat de la Universitat. Tot partint de models d'universitats que són molt bones al món i que funcionen d'aquesta manera, n'hi ha hagut prou de veure què feien algunes universitats magnífiques per emetre aquest informe; però, evidentment, universitats que són molt diferents de la nostra en països que són també molt diferents del nostre i, per tant, solucions que han estat rebudes, crec que raonablement, amb molta reticència per part de la comunitat universitària a Catalunya. I la prova és que la Comissió, evidentment, no es va posar d'acord sobre aquest informe, i és una comissió que ha acabat sense conclusions. Hi haurà probablement d'aquí a una estona una moció sobre aquest tema. Jo pensava dir això independentment d'aquesta moció presentada al Claustre. La meva posició en aquest àmbit sempre ha estat la mateixa, i és molt simple: autonomia més retiment de comptes. Autonomia per a la Universitat, no ingerència en les activitats que li són pròpies; això sí, retiment de comptes després. Jo parteixo de la idea de la majoria d'edat de les universitats. Segurament tots els altres rectors de les universitats catalanes i espanyoles parteixen de la seva majoria d'edat, però moltes no es comporten a partir d'aquesta hipòtesi de la majoria d'edat. Tenim un conjunt de lleis plenes de detalls exigits pels mateixos dirigents de les universitats, detalls que ens enfarfeguen, detalls que ens impedeixen millorar i prendre

decisions d'una manera prou efectiva. Lleis, per tant, amb un marc general molt feble i amb una gran quantitat de petites mesures, exigències que no deixen que la Universitat exerceixi, repeteixo, aquesta majoria d'edat. Ara el que tenim és finançament sense retiment de comptes; vulneracions de la nostra autonomia; desconfiança i, com deia, amb alguna raó, de vegades. Perquè no totes les universitats han assumit aquesta majoria d'edat.

Enceto la segona part del meu informe, la de les línies estratègiques, que espero poder-vos presentar amb suficient claredat i breument. La projecció de la Universitat és el primer bloc. Hi ha quatre blocs: projecció de la Universitat, docència, professorat i recerca; personal d'administració i serveis; estudiants, i en general qüestions de govern a la Universitat.

Projecció. La nostra Universitat és una universitat molt ambiciosa en qualitat i vol ser un mirall de Catalunya a Europa. I això ho hem de fer compatible amb el servei públic, que s'ha de produir amb algunes mediacions. Fa molts anys, ja sabeu que tinc molta afició a l'esport, havia vist el Carles Reixach quan jugava al segon club del Barça, el Comtal es deia aleshores. El Reixach, amb 17 o 18 anys, ja tirava els córners sense agafar embranzida enrere. Té molt mèrit posar una pilota de futbol, i més amb el que pesaven les pilotes aleshores, al mig de l'àrea sense agafar embranzida. Però això només ho feia en Reixach. En general, per fer les coses bé, un ha de prendre una mica de perspectiva. Per xutar bé una pilota, un ha d'agafar una mica d'embranchida i fer alguns passos. Dic això perquè no totes les injustícies, i n'hi ha moltes en el nostre entorn, entren dins de la nostra responsabilitat. Vam tenir una discussió sobre aquest tema a l'últim Consell de Govern. La Universitat ha de fer d'universitat. Si el que fa la Universitat és observar l'entorn i veure quines injustícies hi ha —i, repeteixo, n'hi ha moltes en aquest moment—, el que hauríem de fer és tancar la Universitat, agafar tots els recursos que té i anar a donar-los directament a totes aquestes persones que, per exemple, pateixen fam al nostre voltant. Però, a nosaltres ens sembla que això no ho hem de fer. No perquè no sigui una bona causa, sinó perquè ens sembla que fent d'universitat farem una cosa millor, perquè l'entorn que tenim en el nostre país i l'entorn internacional en general sigui millor, perquè prosperi. De manera que la meva idea és que aquesta Universitat ha de ser el màxim possible una universitat pública, el màxim possible una universitat de la màxima qualitat i de recerca per ser allò que és, per ser un servei públic. Ja sabeu aquella mena de lema, de Píndar, “esdevé qui ets”. Això és el que ha de fer la Universitat Pompeu Fabra des del meu punt de vista: esdevenir allò que ja és. I per assolir-ho ha de fer un pas endavant en coses que encara no ha fet.

La universitat pública a Catalunya està destinada, segons el meu parer, a perdre i fins i tot a desaparèixer dels àmbits de la màxima qualitat si continua pendent del finançament públic, que és evidentment insuficient, i si no fa algunes coses que fins ara no ha fet en aquest terreny. A través del finançament públic; a través de les matrícules dels estudiants —

parcials respecte al seu cost—, que, evidentment, no van pel camí d'augmentar, i a través dels percentatges d'*overhead* d'algunes altres activitats —algunes molt importants com la recerca, altres secundàries en l'àmbit de la formació que hi ha en el nostre entorn—, no finançarem aquesta Universitat d'aquí a uns quants anys. El que farem és finançar una altra universitat, que no serà com és ara aquesta. Serà una universitat pitjor, que no es dedicarà a la recerca i que es dedicarà a fer una docència bàsica d'atenció social, com deia abans, en un sentit més immediat. Jo vull una universitat, des d'aquest punt de vista, més sofisticada —ja em direu si ho compartiu o no ho compartiu—; una universitat que faci millor el servei públic; una universitat que pugui continuar sent el que és en aquests moments: una universitat de recerca, una universitat amb prestigi, una universitat que sigui, en definitiva, visible des d'Europa i que ens ajudi a prosperar des de tots els punts de vista, socialment i intel·lectualment a Catalunya. Per això és necessari fer coses que encara no hem fet. I aquestes línies estratègiques encara provisionals per als propers temps hi fan referència. Per exemple, la innovació i la transferència. Tenim dos departaments que han fet una gran explosió en els últims anys i que no formaven part de la Universitat en el seu origen: el Departament de Tecnologies de la Informació i les Comunicacions (DTIC) i el Departament de Ciències Experimentals i de la Salut (DCEXS). Ens agrada dir moltes vegades que el DTIC, que es va constituir com a departament pròpiament dit encara no fa dos d'anys —formalment, vull dir, perquè treballa des de fa bastant més temps a la Universitat—, que era el nostre departament més petit i que anava potser en algun moment amb una sabata i una espadenya però amb bones idees, s'ha convertit en un departament capaç d'obtenir en el Programa Marc Europeu més recursos que tota la Universitat Politècnica junta. Un departament esquifit de la Universitat Pompeu Fabra val igual, des d'aquesta perspectiva... S'ha convertit en un departament amb una capacitat de captació de recursos de recerca a Europa superior a tota la Universitat Politècnica sencera. Des d'aquest punt de vista podríem dir també moltes coses del nostre Departament de Biomedicina i de tot l'àmbit del Parc de Recerca Biomèdica. I els altres àmbits de la Universitat, les ciències socials, continuen molt ben valorades des de tots els punts de vista per part dels observadors internacionals, i tenim també altres departaments com el d'Humanitats o el de Comunicació, que són departaments d'una gran potencialitat en un terreny que ha estat molt, molt poc considerat i que jo voldria explotar —i he pres algunes mesures per a això—: el terreny del que normalment s'anomena, com aquell qui no diu res, cultura, i que sembla que no formi part de l'esfera pròpia de les universitats, sinó només de l'àmbit del lleure. Els governs han configurat de tal manera els departaments —un departament o un ministeri o un conseller de Cultura— com si no tingués res a veure amb el que fa referència i té competència en termes d'universitats i de recerca. Això fa que en alguns aspectes alguns àmbits de les universitats no tinguin en compte aquest concepte de transferència, o sembla que no hi sigui present; però és evident que sí que hi és i que l'obstacle epistemològic ens permet, quan el saltem, adonar-nos que això ens falta, és a dir, la relació d'aquests departaments nostres respecte al món cultural de les institucions tant

públiques com privades, cinemes, teatres, editorials, etc. Això hem de saber explotar-ho. De fet, ja està passant. Hem de saber desenvolupar algunes coses que ja estan passant, seguint aquest lema de Píndar que us deia abans.

I una Universitat que hem d'aconseguir que sigui encara més internacional. Aquest és un aspecte decisiu també per al seu finançament. Això demana molta feina i un gran esforç. Necessitem fer algunes aliances internacionals decisives, diferents de les que hem fet fins ara. Això no vol dir que no ho hàgim fet bé. Fins ara hem fet un teixit tupit de relacions molt ben proporcionat; a partir d'ara hem de consolidar algunes relacions molt marcades que ens aboquin a algunes activitats que fins ara no hem fet i que ens han de proporcionar un finançament diferencial que ens permeti, repeteixo, continuar en el nostre nivell de qualitat per a un futur millor, una Universitat més robusta que pugui sostenir la seva missió.

Sobre el segon bloc, el de docència, voldria dir-vos que és evident que la nostra Universitat té aquí un diferencial gran en el seu entorn. Tots els indicadors mostren que conservem aquesta valoració que ens fa doblar les universitats del nostre entorn en qualitat, si és que la qualitat de la docència es pogués reduir a xifres. A través d'aquests indicadors ens adonem que moltes coses les fem millor que el nostre entorn. Però penso que de ser una universitat molt bona hauríem de passar a ser aquesta universitat concretament, no una universitat molt bona. Necessitem un camp d'experiments per fer-ho. Necessitem donar algun senyal per saber en què consisteix concretament aquesta docència més bona que es fa a la Universitat Pompeu Fabra. Aquest pas l'hem de donar perquè, si no, som una universitat de Barcelona que fa una docència molt bona. Qualsevol institució s'acosta, agafa la Universitat Pompeu Fabra, la posa en el seu repertori de virtuts i aquí s'ha acabat la història. Per exemple, l'Ajuntament de Barcelona diu: "la Universitat Pompeu Fabra és molt bona en docència i aquí la tenim". Nosaltres no obtenim res a canvi d'aquesta afirmació de l'Ajuntament de Barcelona; però, contràriament, l'Ajuntament de Barcelona es beneficia de l'existència de la Universitat. Aquest és un esquema que sol ser bastant habitual. Les coses que fa la Universitat, d'entrada, són coses que naturalment compleixen amb la funció de la Universitat i, com se sol dir popularment, després els que s'han beneficiat d'això ens posen el comptador a zero. Ens posen el comptador a zero els nostres estudiants, també, quan se'n van de la Universitat perquè no aconseguim arrencar amb prou força el nostre programa d'antics alumnes, UPF Alumni; ens posen el comptador a zero les empreses que contracten els nostres titulats; ens posen el comptador a zero les institucions públiques, Ajuntament i Generalitat, perquè complim amb el que complim i s'ha acabat. Això hauríem d'intentar modificar-ho. Hauríem d'intentar canviar la mentalitat. I l'única manera en el terreny de la docència, penso jo, és dir en què consisteix concretament la docència de la Universitat Pompeu Fabra, perquè aleshores aquesta docència la podem canviar amb aquestes institucions, podem dir exactament en què consisteix i demanar alguna cosa a canvi. No us diré ara quina és la solució perquè no la

tinc d'una manera definitiva; però és aquí, entre vosaltres. No obstant això, m'imagino, per dir quatre coses, que una atenció personal, que no existeix en altres universitats, nosaltres seríem capaços de donar-la. Una renúncia a certs estereotips, que potser ens podria semblar absurda ara en aquest moment; però les universitats estan constituïdes i finançades a partir dels títols; una universitat, des del punt de vista de la docència, és un conjunt de títols i cada títol és una llista d'assignatures. Crec que hem de sortir d'aquest model. Les altres universitats no en volen sortir perquè saben que ens financem a partir precisament d'això. Els diners públics que rep la Universitat, els rep precisament perquè té aquest conjunt de títols, amb aquest nombre de places, amb aquestes assignatures, etc. Penso que nosaltres podríem fugir d'aquest estereotip i buscar una organització i un tipus de docència on no domini el títol. Una profunditat en els estudis, no només profunditat dels coneixements, sinó també una certa legitimitat i un interès general de l'ús d'aquests coneixements. Els fins i l'orientació que no ens siguin iguals. Que l'horitzó no ens sigui indiferent respecte a allò que ensenyem als nostres centres. I, finalment, una millora personal. Reconèixer que a la Universitat no es ve a aprendre un ofici; una bona facultat ensenya milers d'oficis, el que fa és obrir camins i aquests camins només s'obren correctament si es fonamenten en una millora personal i m'atreveria a dir, fins i tot, a risc de semblar una mica ensucrat i una mica platònic, una millora personal també en el sentit moral. Una docència singular, per tant, en una universitat de Barcelona no és un esdeveniment indiferent per a la ciutat i penso que en podríem fer una gran bandera conjuntament i obtenir a partir d'això un tipus de progrés que ara ens és absolutament imprescindible.

El tercer bloc fa referència a política científica i professorat. La meua hipòtesi —la hipòtesi que compartim amb els meus companys del Consell de Direcció— és que en aquesta universitat no és rellevant la distinció entre professors docents i professors investigadors. Crec que aquesta manera de mirar-nos a nosaltres mateixos no és fructífera. Els aproximadament 350 professors permanents que tenim són tots investigadors. Potser no sempre investigadors amb la mateixa intensitat, però tots professors investigadors. En canvi, més aviat diria que potser no sempre tots són veritables docents. Ho voldrien ser, però potser aquesta no és la seva dedicació fonamental. Tenim la tendència a dir que comptem amb professors que es dediquen a la docència i amb professors que es dediquen a la recerca. Però jo dic que no. Em sembla que això no està prou ben vist o que, en tot cas, aquesta distinció no és prou rellevant. En canvi, sí que veig que no tots els nostres professors estan dedicats plenament, tant com seria possible i desitjable, a la docència. Probablement ho voldríem. Això no vol dir que no vulguem gratificar els investigadors que fan moltíssima feina. Quan dic dedicació a la docència no estic parlant de volum, sinó de centralitat de la qüestió per a cada un dels nostres professors. També volem que els investigadors, quan tenen la categoria d'investigadors —i en tenim alguns ara perquè nosaltres hem crescut molt, per exemple, en l'àmbit ICREA— siguin professors. No volem tenir investigadors per una banda i professors per l'altra.

Som conscients —i, particularment, sóc conscient pel lloc d'on vinc i per les feines que he fet anteriorment a la Universitat— del conjunt d'interessos diferents del professorat. Sobretot degut al fet que els professors tenen edats molt diferents i es troben en moments diferents de la seva carrera. Nosaltres volem una universitat amb la màxima qualitat, el màxim rendiment científic del professorat; però no eludirem cap problema. Anava a dir la vicerectora de Professorat i jo; però no només nosaltres. Sé què significa el silenci. Sé que hi ha persones que, per exemple, s'han acreditat i a qui ningú no els diu gran cosa. O almenys tenen aquesta impressió. Hem passat dos anys ara particularment estranys perquè no s'han pogut convocar places. Però em consta i estic atent perquè forma part de les converses que tenim amb el govern sobre els plans d'inversió en relació amb els recursos que puguin anar sorgint en matèria de professorat. No penseu que només es tracta del programa Serra Húnter. Hi ha persones que estan pendents de la seva consolidació i que l'assoliran; persones que estan pendents de la seva promoció i que tindran l'oportunitat de promocionar-se. I ens interessa moltíssim poder contractar nous professors; ens interessa moltíssim captar talent en els màxims nivells científics, i això també ho hem de tenir en compte. Per tant, no eludirem cap dels problemes que se'ns presentin.

Ara bé, com deia abans, aquesta Universitat tindrà creixement pròpiament dit si aconseguim obrir-nos pas en el terreny de la innovació i la transferència en tots els àmbits. I per això hem mantingut ja algunes reunions amb els actors principals dels diversos departaments, amb els directors dels departaments —igual que ens hem reunit per temes de docència i, abans no ho hem esmentat, amb els degans— i continuarem fent-ho per mantenir aquesta proximitat del govern del Rectorat amb el govern dels llocs on es desenvolupa efectivament l'activitat universitària, que és als centres i als departaments. Ens sembla que aquest sistema de cercles concèntrics pot funcionar, i ens consta que ha tingut, almenys per ara, una bona recepció en els diversos àmbits científics de la Universitat.

I, finalment, l'últim apartat, que titularem govern i gestió. Us en dono algunes pinzellades perquè és probablement l'apartat on els discursos es juxtaposen en certa manera. Per tant, he de recórrer al mètode del pinzell. La transparència és un tòpic, i fem una declaració molt forta en aquest document que coneixereu ben aviat. La transparència, doncs, és un tòpic; però és la primera cosa necessària per governar i gestionar la Universitat. Hem de progressar encara més en aquesta direcció. Jo diria que aquí la paraula bàsica és *reciprocitat*: tots hem de ser transparents respecte a tots. Començant, per donar exemple, amb l'organització del govern de la Universitat; però també de la resta d'unitats i, en general, la resta de funcions i d'activitats. Perquè això pugui progressar necessitem una organització molt més àgil de la que tenim. Hi ha una paraula que m'agrada però que no és meua: *aplanament*. Aplanament no vol dir aixafament de res, no ens alarmem. Aplanament de l'organització vol dir que el sistema arborescent de la Universitat ha d'estar amb les seves

capes i amb els seus nivells en dimensions una mica més reduïdes. S'ha d'acostar més a la pasta de full. Vull dir que el subordinat ha d'estar més a la vora del seu cap i ha de ser capaç d'afloiar amb el seu coneixement perquè es prenguin les decisions a partir del coneixement i no a partir de les posicions en el sistema. Per tant, la subordinació s'ha de concebre a partir del coneixement i de la competència; subordinació que s'ha d'entendre bàsicament com a autoritat; i l'autoritat s'ha d'entendre bàsicament com a competència o com a coneixement.

Jo no voldria passar per alt, encara que em falta el text, una invocació a l'agilitat i a la cordialitat laboral amb una singularitat que hem de posar a prova. Si volem que aquesta Universitat faci coses que fins ara no ha fet, és necessari que tots fem coses que fins ara no hem fet. I això vol dir que algú de nosaltres —i ara m'estava referint al personal d'administració i serveis—, algú del personal d'administració i serveis haurà de fer coses que fins ara no ha fet. Haurà d'ajudar a fer aquestes coses que volem fer i que no formen part de la descripció efectiva del lloc de treball que té cadascú. Us he de demanar —per això deia invocar— ajuda o auxili per fer-ho, perquè nosaltres no contractarem —respectarem els llocs de treball—; però és evident que en els propers temps no augmentarem ni buscarem talent fora de la Universitat en aquest àmbit de l'administració i serveis. El talent el tenim a dintre i el volem explotar en una direcció diferent a com ho estem fent ara, almenys en uns quants casos. I d'aquesta manera potser podria constituir-se aquest tema tan comentat i tan desitjable, si no estic errat, que és la possibilitat de tenir l'horitzó d'una carrera professional dins de la Universitat amb estabilitat i amb possibilitat de conciliació de la vida personal i familiar. Perquè el que ens interessa és la qualitat del treball i no la durada i l'extensió. Fer això el màxim de bé de la manera més eficient ens és del tot vital. I la conciliació és una qüestió fonamental. Jo mateix estic intentant conciliar-me amb mi mateix i amb la meua vida familiar. Com sabeu els qui em coneixeu, no acabo d'aconseguir-ho, i això em fa ser particularment sensible en aquesta qüestió.

Ja, per acabar, voldria dir alguna cosa sobre els estudiants, que també són personal de la Universitat. Hi treballen, però no en són treballadors. En aquest sentit, són un personal una mica especial. Jo hi penso en termes d'atenció, de servei i de diàleg permanent. Però també hi penso amb una necessària —no sé si se'n pot dir— severitat en el sentit del compliment de les exigències acadèmiques. En diverses ocasions ha aparegut aquest tema i ara parlo una mica més directament als estudiants presents al Claustre perquè segurament seran sensibles a això que els dic. Penso que la Universitat no pot pretendre que els estudiants només siguin aquests que compleixen les exigències acadèmiques. És normal que pretenguin altres coses, i per normal entenc el següent: al llarg de la història de les universitats, els estudiants sempre han representat un motor d'incomoditat i de canvi. No em refereixo al maig del 68 —també m'hi refereixo naturalment—, sinó sobretot a l'època del naixement de les universitats. Des del primer moment, quan als estudiants els interessava el que els explicava

un professor li regalaven una gallina o un sac de blat i si no els agradava se n'anaven a casa. Des de sempre, els estudiants han pogut intervenir i la universitat ha estat una caixa de ressonància de la mentalitat dels joves. Per tant, ja des de l'època de la campanya electoral, la meua conversa amb ells tenia el sentit de dir que la Universitat serà sempre, mentre jo sigui rector, una caixa de ressonància de la posició, de les opinions, de la veu dels estudiants. Per això intentarem tenir una interlocució el millor possible. Fins ara hi havia una interlocució dins del Consell de Direcció de la Universitat. A mi això no és el que em sembla més pertinent. Però compto amb alguna persona que molt amablement s'ha brindat a fer aquesta mena de funció de coneixement, d'altaveu per al Consell de Direcció de la Universitat de la posició dels estudiants respecte als diversos temes rellevants. Per tant, no un membre de l'organització, no algú que està —per dir-ho així— en el poder de la Universitat —si s'entén per poder allò que passa i allò que s'exerceix al Consell de Direcció—, sinó un veritable torsimany, un traductor que ens permeti també alhora impulsar un Consell d'Estudiants i unes assemblees que estiguin ben coordinats perquè és normal que ens refiem de les assemblees —d'això no hi ha cap dubte—; però l'assemblea no és un òrgan que pugui ser consultat cada cinc minuts. Necessitem alguna mena d'organització. Ens importa molt l'atenció personalitzada. La singularitat de la Universitat Pompeu Fabra inclou la singularitat davant les dificultats. Aquest és un tema del qual probablement es parlarà en alguna de les mocions. En qualsevol cas, en aquesta Universitat —i ho he dit més d'una vegada— ningú no quedarà fora del seu ritme per raons externes a les raons estrictament acadèmiques. Ahir llegia, no sé si a *Expansión* o a *Economía*, una entrevista a un col·lega meu que parlava de no sé quants centenars de milers d'euros dedicats a tot això. El que jo ofereixo des d'aquest punt de vista és l'atenció personalitzada i això significa ningú —no sobre pressupost, no sobre cap cosa—, ningú fora de la Universitat per raons externes a les raons acadèmiques.

Finalment he de dir una petita cosa sobre els antics alumnes, ja ho he dit abans; però és una bona manera d'acabar. Els estudiants, quan se'n van de la Universitat, no ens han de posar el comptador a zero. Volem que, quan acabin uns estudis aquí, no se'n vagin completament. I us demano als que sou al Claustre que us plantegeu molt seriosament intervenir també en la formació d'aquest grup imprescindible per al futur de la Universitat; aquest grup d'antics alumnes, això que es diu normalment en llatí *Alumni*. És una bona manera d'acabar; per tant, moltes gràcies. Estic a la vostra disposició per respondre les preguntes i les observacions que vulgueu fer-me i que recolliré amb molta atenció.