



MEMÒRIA D'ESTADA ERASMUS PLUS A LA UNIVERSITAT D'EXETER

MARCEL XANDRI GUITART

L'estada a la Universitat d'Exeter, a Anglaterra, em va permetre tenir una visió de diferents àmbits de la institució, en passar uns dies d'immersió, ser convidat i inclòs en reunions i aprendre de prop el funcionament i les tasques al Servei de Recerca i Transferència de Coneixement (*Research and Knowledge Transfer*), Comunicacions i Màrqueting (*Communications & Marketing*), Recursos Humans (*HR Services*) i Relacions Internacionals (*International Exeter*).

La Universitat compta amb sis *Colleges*, és a dir Unitats Acadèmiques, encapçalades cadascuna per un *Dean*, que és la figura acadèmica que dirigeix el centre, i que és seleccionat per un període de 5 anys tant entre el personal del centre com de manera externa (no elegit pels membres del centre), per mitjà de l'equip directiu i consultories de *Head hunting*. Els centres també compten amb un *College Manager*, per les qüestions administratives i de serveis i equipaments generals, i amb un *Finance Chief*, que té atribuït el control comptable i pressupostari.

La Universitat d'Exeter confereix una gran importància a la recerca i la transferència del coneixement per contribuir a l'assoliment d'un lloc entre les 10 millors universitats britàniques i entre les 100 primeres del món per mitjà del creixement en els ingressos de recerca i les col·laboracions externes. Els ingressos per a la recerca durant el curs 2013-2014 van ser de 60 milions de lliures esterlines.

Hi ha una evolució contínua del **Servei de Recerca i Transferència de Coneixement** (en que la major part del personal compta amb el nivell acadèmic de doctorat) per tal d'assegurar que es centri en el valor i resultat òptim, que són essencials en un entorn altament competitiu i de recursos limitats. La proposta de valor d'aquest servei s'ha desenvolupat mantenint en ment tres principis:

-Un plantejament estratègic professional, perseguint la combinació de finançament d'expertesa i d'intel·ligència amb el propòsit d'obtenció de la màxima professionalitat, i la captació i reteniment de personal investigador i equips altament valorats, que es fa patent en la resposta dels majors òrgans de finançament del Regne Unit.



-Expertesa i Especialització: La col·laboració amb els *Colleges* o unitats acadèmiques és crucial i aquests han necessitat del Servei de Recerca i de Transferència de Coneixement un suport de major especialització, més interdisciplinari i complex i una visió més estratègica, depassant les estructures i col·laboracions tradicionals per a repensar l'enfocament.

-Eficiència creixent: Es cerca evitar duplicitats i s'escull per avançat les convocatòries en què hi ha possibilitats d'obtenció de finançament i la identificació dels projectes i els individus amb potencial per a l'obtenció, per tal d'optimitzar la inversió de temps i recursos personals i econòmics en el procediment de concurrència.

Alçant-se sobre aquests pilars, s'impulsa les cinc àrees clau:

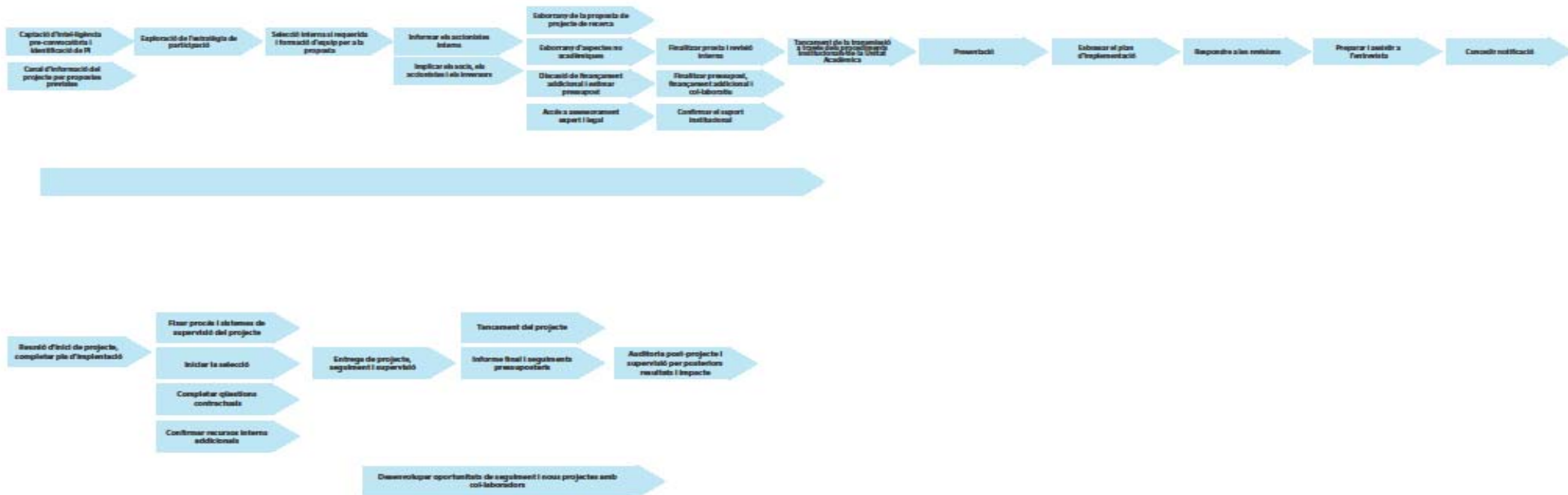
1. Intel·ligència de finançament (mitjançant planificació amb visió de negocis, grups estratègics de finançament i experts en obtenció de finançament)
2. Desenvolupament propostes professionals (en els àmbits de desenvolupament de propostes i gestió de projectes).
3. Establiment de col·laboracions (mitjançant l'aposta per aliances amb el món empresarial, foment de l'emprenedoria i desenvolupament i creació de negocis i anàlisi de l'impacte regional).
4. Governança (Seguiment de la recerca en els terrenys econòmic, ètic/legislatiu i pràctic i de contingut, inversions institucionals i empreses subsidiàries).
5. Explotació comercial (protecció de la propietat intel·lectual, llicències, *spin outs* i emprenedoria no només del PDI sinó també estudiantil).

En la fase inicial de presentació del projecte i sol·licitud del finançament, primer etapa vital d'un projecte, es concreten les següents qüestions: la de planificació de la participació, basada en l'elecció de la millor estratègia amb l'objectiu de vèncer, la gestió de la proposta del projecte i el desenvolupament de la proposta, amb la rellevància de la millor comunicació. Des del Servei de Recerca i de Transferència de Coneixement, s'ofereix suport al PDI en aquesta etapa, i a més s'assigna un Gestor de Desenvolupament de Proposta (*Proposal Development Manager*), per a la proposta d'un projecte de recerca específic, que és un expert escollit capaç d'oferir assessorament pel seu coneixement del funcionament de l'òrgan de finançament, en addició al suport en la gestió del projecte, i depenent de la projecció, dimensions i complexitat del projecte que exigeixi una dedicació i recursos humans majors, liderarà el suport. Aquests

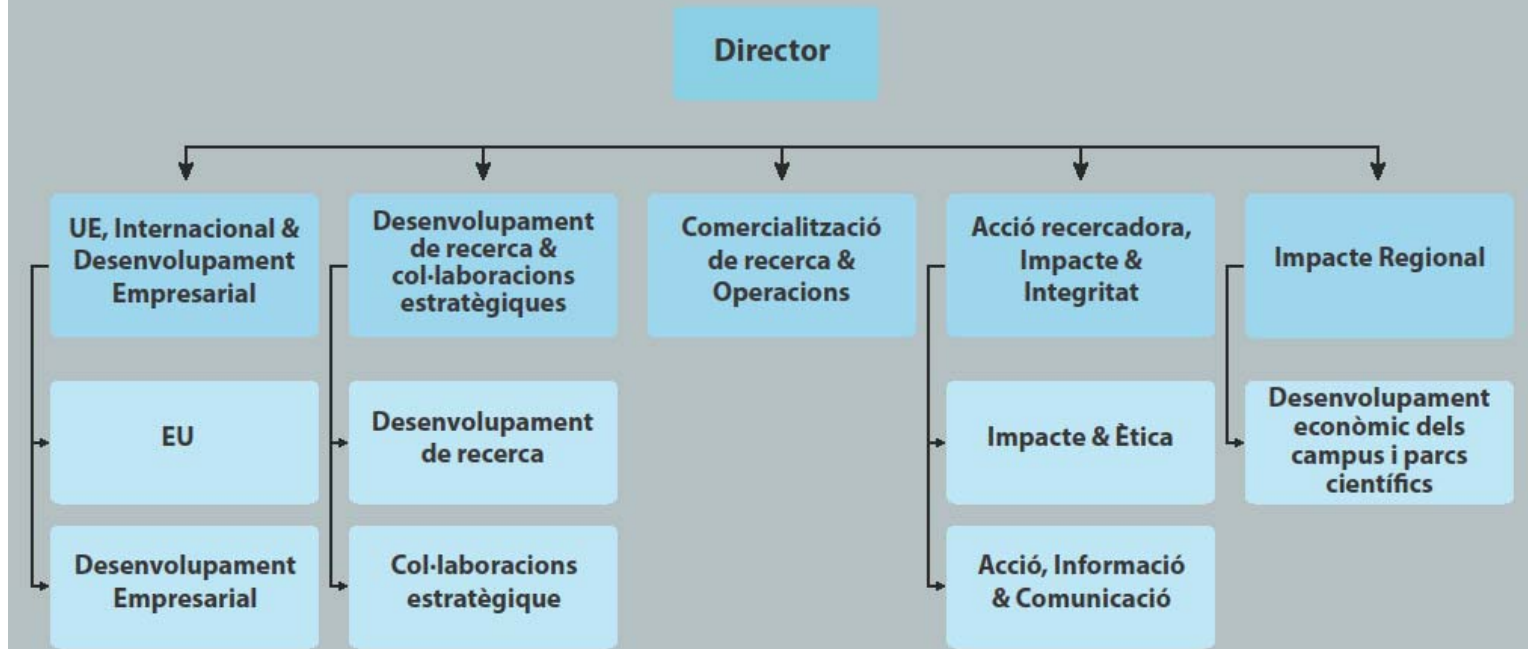


passos preparatoris s'emmarquen en un límit temporal que ha de respectar l'esquema de distribució de 25% per a la planificació, 50% per al desenvolupament i 25% per a la revisió.

Procés de sol·licitud per a propostes estratègiques/de gran abast



Estructura de l'Equip de Recerca i Transferència de Coneixement





Per als projectes mitjans o estratègics/de gran abast, es preveu la incorporació o assignació de tasques corresponents al rol de:

-Gestor de Projecte i Impacte (*Research and Impact Manager*), per a la coordinació, i amb competències en coneixement institucional institucional, la corresponent comunicació i redacció, la facilitació, iniciativa, *networking*, i coneixement i expertesa en finançament de recerca.

-Gestor de la Finança en Recerca (*Research Finance Manager*), expert en finances i que encarregat del desenvolupament del pressupost que maximitzi la recuperació de les despeses, i d'establir mecanismes per tal de complir amb les necessitats d'auditoria.

-Gestor de compres/adquisicions (*Procurement Manager*), per a la coordinació de les adquisicions que el cobriment de les necessitats del projecte demanda.

-*Legal Manager* o Assessor legal, per als assumptes i control de compliment de la legalitat.

-*HR Business Partner* o tècnic/assessor de Recursos Humans delegat, per a les qüestions de contractació de personal i gestió laboral.

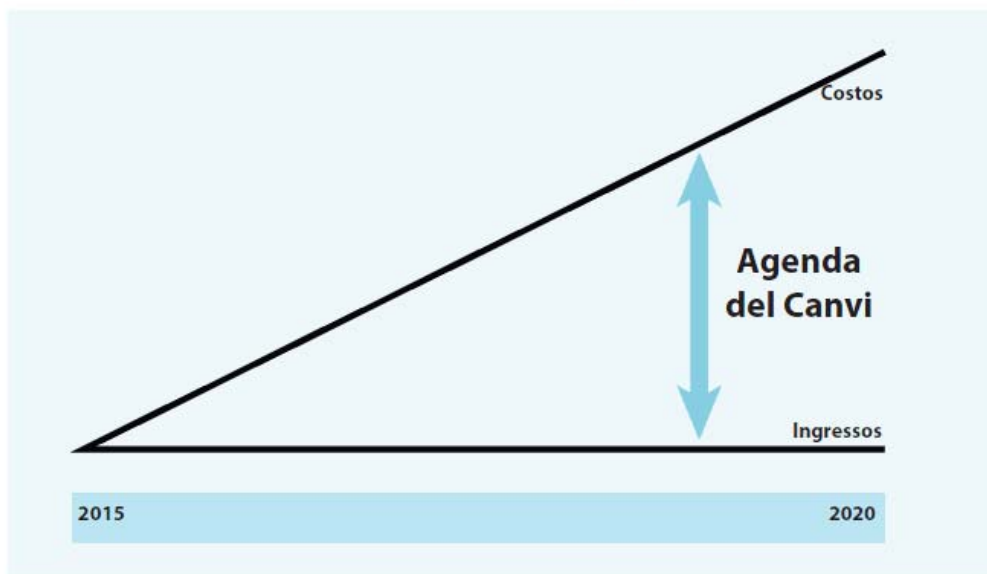
Es tendeix a apostar cada vegada més per projectes interdisciplinars i de col·laboració entre Unitats Acadèmiques o *Colleges* i entre Universitats i institucions, perseguint l'assoliment de resultats millors i un major impacte i qualitat. Així mateix, es mira la utilitat dels projectes i l'evidència d'impacte a curt i llarg termini, així com la identificació d'àrees noves o emergents amb potencial de creixement, oportunitats i reptes, potenciació o possibilitat de traducció de l'activitat científica/investigadora en la indústria, el mercat europeu o internacional, mantenint la sostenibilitat i la intensitat recercadores, qüestions determinants en els projectes del REF2020 (*Research Excellence Framework 2020* o Marc d'Excel·lència en la Recerca 2020), que promou els projectes de recerca segons uns objectius estratègics en un període de 5 anys i divideix la recerca en *Units of Assessment* o àmbits científics o de coneixement. Aquest és un dels programes que s'analitzà a les reunions que vaig assistir (la mensual conjunta de Servei i la setmanal de la Secció d'EU, *International & Business Development* (Desenvolupament europeu, internacional i Empresarial), en que també es van presentar el subprograma RISE (*Research & Innovation Staff Exchange* o Intercanvi de personal de recerca i innovació), dins del Marie S. Curie, per a col·laboració internacional i interseccional per a compartir coneixement i creativitat investigadora i empenedoria i convertir idees en productes, serveis i processos innovadors. A més, també es va preparar la participació de la Universitat a l'Open Innovation Day que es celebrava a Londres el 20 de maig, que és un dels màxims exponents de vinculació entre sector acadèmic i l'empresarial, en



la creació de *spin-offs*, *start-ups* i en que els investigadors aporten idees i innovacions a les empreses per a la seva comercialització.

La col·laboració entre el món universitari i el sector empresarial i el mercat laboral és major que en el sistema espanyol, amb una captació d'estudiants al campus per part de les empreses, amb una oficina d'assessorament als estudiants per a la creació d'empreses i amb un elevat finançament de la recerca per part del sector industrial. Així, les aportacions de *Corporate Partners* (socis empresarials) com IBM, Airbus o Rolls-Royce constitueixen un 8% del pressupost anual de la Universitat, rebent a canvi un gran prestigi (a més d'altres avantatges) i escollint el destí del seu mecenatge, ja sigui en el finançament d'estudiants de doctorat, de màster o de grau o en infraestructures. La Universitat va haver d'apostar cada vegada més per fonts d'obtenció de recursos d'aquest tipus, principalment des del canvi del model de finançament de les Universitats a partir del 2012, passant a rebre una aportació pública molt menor i havent de ser autosuficients. Aquest canvi comportà un increment de les matrícules dels estudiants de 3.000 lliures esterlines a 9.000 anuals. L'estat fixa l'import mínim però pot incrementar-se les quantitats en funció de la demanda i els costos dels estudis. Per això, **Communications & Marketing** intervé en fixar els preus dels estudis, en funció de la demanda dels estudiants, a més de tenir persones especialitzades en diferents mercats internacionals encarregades de la captació d'estudiants, percebuts com a clients, i analitzant les seves necessitats i interessos en la creació d'equipaments. Per tant, es confereix un pes i un poder molt elevat als estudiants, ja que la sostenibilitat de la Universitat depèn d'ells i també la part més gran del finançament. La Universitat compta actualment amb 20.000 estudiants i s'ha proposat el repte de passar al 23.000 (el nombre de treballadors de la Universitat és d'uns 4.500, incloent PAS i PDI). Una de les estratègies de captació d'estudiants internacionals és l'organització de la *Summer School*, encomanada a Relacions Internacionals, i que s'utilitza com a via perquè una estada temporal sigui el més atractiva possible perquè els estudiants optin per incorporar-se a la Universitat. International Exeter gestiona, juntament amb l'oficina legal, els convenis internacionals; intervé en *Research partnership* a gran escala i promociona els intercanvis i programes d'estades de mobilitat. Des de *Marketing* es fa estudis de mercat (*market research*) i es compta amb *Recruiters* interns per a diferents zones geogràfiques i agents externs per a captar estudiants (a comissió de 10% a 15% del preu de la matrícula de l'estudiant del primer curs acadèmic). S'organitzen viatges de familiarització per als agents per a la promoció de la Universitat (també organitzats per Relacions Internacionals) i també per als candidats de places acadèmiques (organitzats pels *Colleges*).

Escenari de Sostenibilitat del Pressupost de la Universitat



En l'àmbit estratègic, de projectes i planificació, tenint en compte que les perspectives en un futur proper assenyalen unes despeses majors i uns ingressos iguals (o fins i tot menors), s'ha elaborat l'agenda del canvi per compensar aquest desequilibri, s'ha encomanat a un equip anomenat *Change Team*, que depèn d'*Organisation Development* i de Recursos Humans (la direcció del qual canvià recentment) la uniformització de criteris, regles i procediments (evitant la total flexibilitat i diferència entre els *Colleges*) i la comprovació de duplicitats, definició i avaluació de processos, optimització de recursos, compartir *professional services*, equipaments i material els *colleges*, control de despeses, etc. Altres mesures existents són la taxa de reposició del 20% i el canvi del sistema de pensions dels treballadors de la Universitat (vaig assistir a una reunió entre els representants de Recursos Humans, els assessors legals i els representants dels treballadors per a la presentació i negociació del canvi de model de provisió de fons de pensions, tot i que no necessitaria d'una aprovació dels representants dels treballadors, però per tal de poder-se presentar com un acord convingut entre els diferents implicats). Sobre aquesta qüestió, com en els permisos i altres qüestions relatives als drets dels treballadors, no



existeix una normativa conjunta de les universitats, sinó que cadascuna és independent, amb normes i procediments propis (i amb un marc legal mínim a complir molt genèric), tot i que les universitats es comparen amb les altres a l'hora de prendre decisions i fixar les seves *policies*. Així, per exemple, permisos com la maternitat, adopció o equivalent són ampliat per la Universitat, sense dependre de governs autonòmics o nacionals en el concessió de millores (favorables al treballador) que sobrepassen els mínims regulats per l'estat. Aquesta ampliació resulta en un any el total de temps d'absència que es pot gaudir, del qual les tretze darreres setmanes serien no retribuïdes, les quinze prèvies només es percebria les 111 lliures esterlines del sistema nacional de prestacions equivalent a la Seguretat Social, les setze prèvies es percebria la meitat del sou, complementat per la corresponent assegurança i l'ajut de maternitat públic i les vuit primeres setmanes es mantindria la totalitat del sou, que abonaria la mateixa Universitat, a més dels ajuts econòmics públics per maternitat complementaris.

Unificació de Serveis i Aplicació Transversals d'estàndards

Unitats de Coordinació Acadèmica						
SERVEIS A L'ESTUDIANT	E	L	S	B	M	D
RRHH	N	I	O	S	E	O
FINANCES	M	&	&	H	S	R
INFORMÀTICA	A	E	I	M	C	A
BUSINESS INTELLIGENCE	T	N	N	A	A	L
	H	V	T	N	N	L
	&	I	E	S	S	C
	P	R	S	S	C	C
	H	O	S	S	H	O
	Y	N	T	S	O	
	S	S	S	O		

A **Recursos Humans**, s'ha portat a terme un recent canvi de la imatge departamental, la pàgina web i la utilització de Key-messaging (missatges clau) i Story-telling (relats personalitzats) per tal de fer efectiu un efecte d'acostament de RRHH als treballadors i fora de la Universitat, i el disseny de recruitment brochures, Employer value proposition per a la captació de personal en les ofertes de llocs de treballs publicades (tant en revistes i webs del sector acadèmic com al portal de la Universitat).



La dedicació o càrrega de treball del PDI (*Swarn* o *Workload*) depèn de cada *College*, però es contempla en 220 dies de dedicació anuals (i unes 5 hores setmanals d'hores docència de mitja al llarg del curs) i un dedicació d'un 50% de mitja a la docència i un 30% a la recerca, però variant en funció de les diferents categories professionals i l'objecte del contracte laboral (algunes categories estan contractades per a dedicar-se exclusivament a la recerca i altres a la docència). El PAS té una dedicació setmanal de 36,5 hores, i 7,3 hores diàries aproximades. La majoria del PDI es troba amb dedicació a temps complet a la Universitat, i la gestió i càrrecs acadèmics descompta hores de docència i està retribuïda amb complements salarials.

Hi ha un principi genèric de dedicació exclusiva del PDI (però poden ser membres de *boards*). Tanmateix, poden ensenyar a altres universitats i ser retribuïts per aquesta amb l'autorització del *College* al que estan adscrits i poden fer *Consultancy* (assessorament) fora de la Universitat amb la regla genèrica d'un màxim de 10 dies a l'any, amb l'aprovació del *College* i amb una carta de l'empresa on consti que prestaran els serveis fora de la Universitat, fora de l'horari de treball i sense responsabilitat de la Universitat. La Universitat ofereix un Servei de Consultoria del PDI a tercers oferint avantatges i assistència: el client paga una part per la Universitat, un 15% pel centre de consultoria/assessorament, el sou del PDI i el 13% de l'impost de la *National Insurance* (que equival a la Seguretat Social).

Els concursos de selecció del personal docent i investigador i de tècnics de gestió es fan públics a la web de la Universitat i a webs i publicacions com Jobs.ac.uk, New Scientist, THE Online o LinkedIn, fent ús de mitjans que tinguin el màxim de difusió, i fent-se una cerca objectiva i real, i sense l'existència d'una obligació jurídica com la que regeix en el nostre sistema universitari (de vegades més formal que eficaç i necessària per a la cerca) de publicar en un diari públic regional o estatal. Per a la selecció de les places a càrrec d'ajuts europeus es fa ús de la pàgina Euraxess.

El període *tenure* del PDI compta amb una valoració al cap de cinc anys de dedicació (després d'un període de *interim probation* de tres anys), per a poder ascendir a la categoria de *Senior Lecturer*, amb la comprovació de l'assoliment d'uns objectius amb uns criteris prèviament establerts i amb un tribunal avaluador que pot incloure acadèmics d'altres institucions, i en que cal aportar cartes de referència o recomanació nacionals i internacionals (concretament quatre del Regne Unit i dues d'institucions internacionals). D'aquesta manera, encara que no existeixi un requisit de desvinculació (com el dels dos anys del sistema universitari català, però revisat en diferents ocasions, i que es sol donar per assolit per l'acreditació d'estada durant el període però sense necessitat d'aportació de recomanació efectiva o avaluació positiva de l'estada), es



necessita haver portat a terme col·laboracions internacionals recomanades. Als tribunals i comissions de selecció i avaluació es requereix i compleix la paritat de gènere, amb quotes o proporcions equivalents en la mesura possible o sinó hi ha de formar part al menys una dona. No existeixen els anys sabàtics retribuïts del personal docent i investigador, a diferència del que reconeixen la Llei 1/2003, d'Universitats de Catalunya o la Llei 15/2013, Andalus d'Universitats, entre altres lleis autonòmiques (i convenis col·lectius, així com estatuts i acords de les Universitats) que concreten el dret imprecís de l'article 40 de la Llei Orgànica d'Universitats. Tot el personal, incloent-hi el personal d'administració i serveis, passa per avaluacions al cap de sis mesos de la seva incorporació i periòdicament. La següent avaluació i determinant té lloc per superar el període de prova de dotze mesos, i sempre caldrà que es justifiqui degudament (introduint-se al programa informàtic corresponent que s'utilitza per a la gestió dels concursos de selecció, les avaluacions i la gestió de les vinculacions, que es diu *Trent*). La no continuació o rescissió del contracte requereix una reunió entre el cap del lloc de treball i Recursos Humans, llevat que el contracte fos de durada determinada (cal dir que fins i tot en aquest tipus de contractes, es deixa constància de l'avaluació del rendiment del treballador encara que la seva vinculació fos temporal i no renovable). També es requereix la fonamentació pertinent de la no selecció dels candidats que no obtenen la plaça en un concurs de selecció (que es conserva introduïda al programa). Per a formar part d'una comissió de selecció, tots els membres han d'haver passat un *Recruitment Selection Training* o formació per a la selecció, impartida des de Recursos Humans per tal d'assegurar la major objectivitat en els criteris d'avaluació així com la millor identificació de les competències i els candidats més idonis. Els treballadors reben correus electrònics estàndard que es generen automàticament recordant-los la data de finalització del contracte, tres mesos abans, però també dels sis primers mesos i per a la superació del període inicial de dotze mesos, en que també s'avisava al seu cap per a la corresponent decisió de continuació o finalització del contracte. Els candidats dels processos selectius, tant escollits com no, reben una comunicació formal de Recursos Humans (carta que es genera per mitjans informàtics, però que inclou els motius que donen lloc a la decisió, que han estat introduïts al *software* des d'on s'omplen els camps de l'escrit corresponent), i que s'envia electrònicament com a document adjunt al correu electrònic. En la gestió dels concursos de selecció es preserva sempre l'anonimització dels participants i no es publiquen llistes amb els noms. Els participants fan la sol·licitud *online*, amb un número de cinc dígitos, i en cap cas es requereix que registrin instàncies o documentació en paper. Cal a tenir en compte que, com és lògic, la no subjecció a normes de dret públic i de procediment administratiu confereix una major llibertat i agilitat en la gestió a les universitats anglosaxones. La documentació de personal es digitalitza (com els títols,



la documentació identificativa o el “*Right-to-work document*”, equivalent al nostre full de declaracions) i es va contractar un equip per a la digitalització de tota la documentació en paper dels expedients, la qual fou destruïda.

Hi ha una col·laboració constant i estreta entre Recursos Humans i els *Colleges*, en qüestions relatives a la gestió de recursos humans i selecció del personal, i amb l'existència de la figura de dos delegats de Recursos Humans a cada *College*: un per a la interacció directa amb els treballadors i un altre per a la presa de decisions de gestió de personal i assessorament de l'equip de direcció de la unitat acadèmica.

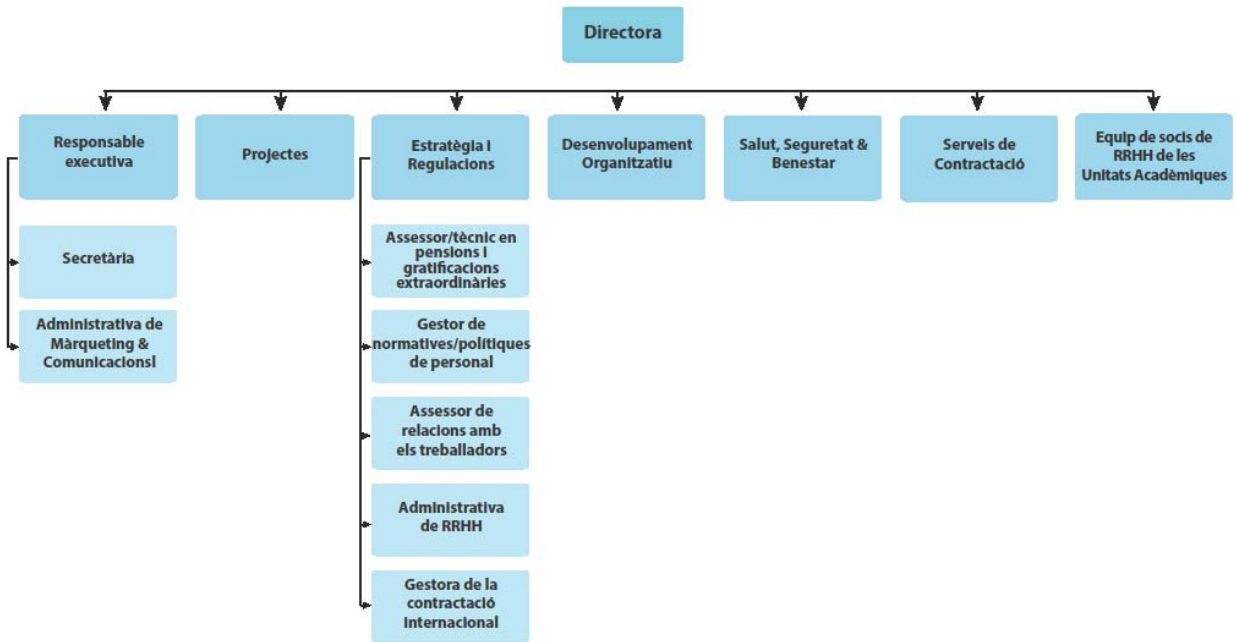
El control de les despeses del personal, especialment del professorat i investigadors, el funcionament del qual vaig poder conèixer perquè em van convidar a assistir a una reunió entre el responsable les *policies* en matèria financera i els encarregats de la comptabilitat de cada unitat de coordinació econòmica, compta amb unes normes d'aplicació transversal a les unitats de coordinació acadèmiques o *Colleges*, de recent unificació, i en que s'utilitzen alguns estàndards utilitzats a escala nacional. Es produeixen auditories internes, així com inspeccions de les autoritats tributàries. Les noves incorporacions que han de traslladar-se reben una *relocation allowance* o gratificació extraordinària en concepte de compensació de les despeses que comporta el trasllat, en una quantitat que excepcionalment pot arribar a equivaldre a la retribució laboral d'un any, però que sol trobar-se en el 10% del salari inicial o una quantitat de 8.000 lliures esterlines (o inferior per a contractes de durada determinada), i que per a excedir aquests barems requeriria d'aprovació expressa per escrit de la Directora de Recursos Humans. Les despeses han són controlades pel *Finance Chief* o cap de finances de cada *College*, que depèn del *College Manager* (i que és el cap per les qüestions administratives i logístiques), que encapçala la direcció del centre juntament amb el *Dean* o degà, que té atribucions i funcions diferents. Hi ha unes pautes molt concretes de les despeses que ha de reemborsar la institució i les que corren a compte del treballador, per exemple en els viatges o actes que tenen lloc fora del campus (i establint-se extrems com si es pot incloure la despesa d'acompanyant o de convidats, o la distància màxima entre el lloc d'allotjament i el de l'activitat laboral i el tipus de transport a utilitzar), i tipificats segons estiguin exempts de tributació o no, d'acord amb el HMRC nacional, que regeix (*Her Majesty's Revenue and Customs* és el departament governamental en matèria fiscal). La Universitat facilita una *Finance Administration Guidance* per a donar les pautes als centres en relació a la gestió financera, i una *Employee Guidance* per a explicar de manera entenedora als treballadors qüestions tributàries i de reemborsament de despeses. Cal dir, també, que d'acord amb la legislació, existeix una presumpció de que els pagaments es porten a



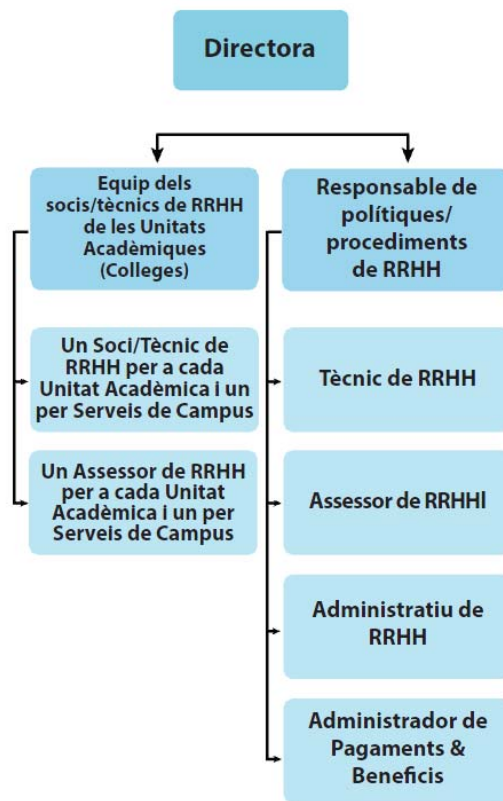
terme a través de retribució en nòmina, llevat d'evidència de que l'acord i activitat constitueixen un contracte de serveis, que caldria acreditar documentalment. És a dir, l'activitat que té lloc a la Universitat ha de considerar-se una vinculació laboral sinó es subscriu un contracte de prestació de servei per a la col·laboració que empari. Així mateix, també trobem una regulació interna (de la Universitat) molt exhaustiva i precisa pel que fa a la distribució dels guanys obtinguts de l'explotació comercial o industrial de les patents, invents, dissenys industrials, descobriments que siguin susceptibles d'utilització en el mercat i de cessió onerosa i anàlogues creacions de la propietat intel·lectual tant del personal docent i investigador com del personal d'administració i serveis (perquè inclou programes informàtics, compendis, bases de dades i treballs utilitzats per a assessorament o consultoria a tercers o publicats, en què, d'acord amb la informació que em fou facilitada, s'ha aplicat el mateix barem quan s'han donat casos). En la distribució també es té en compte el *College* com a ens amb pressupost propi, a part de la Universitat, de manera que la major productivitat i resultats afavoreixin i beneficiïn el centre pel seu paper cabdal en seleccionar el personal, facilitant-li els mitjans per al desenvolupament de la tasca científica i impuls i suport que li garanteix. Així, els primers 2.000 £ es destinen exclusivament a l'inventor, mentre que en la franja d'entre 2.001 £ i 50.000 £ es destina un 75% a l'autor i un 12,5% tant a la Universitat com al *College*, seguida pel nivell comprès entre els 50.000 £ i els 200.000 £, en el qual regeix una assignació del 60% del total per a l'inventor i del 30% per a la Universitat i del 25% per al *College*, quotes que, en canvi, es troben en el 45% per al primer, el 30% per a la segona i el 25% per al tercer en el cas de guanys compresos entre 200.001 £ i 500.000, i que en els casos d'obtencions superiors la Universitat es lucraria de la corresponent explotació comercial o industrial amb la quantitat resultant d'aplicar la quota de repartiment del 40%, superior al 30% que es destinaria tant a l'autor i al *College*.

L'òrgan directiu més elevat de la Universitat inclou la directora de Recursos Humans, i membres acadèmics però també externs, de diferents sectors de la societat i sense vinculació amb la Universitat (i que només perceben dietes i drets d'assistència), i que està encapçalat per *Vice-chancellor* o rector, i amb la col·laboració dels *Deputy Vice-chancellors* o Vicerectors.

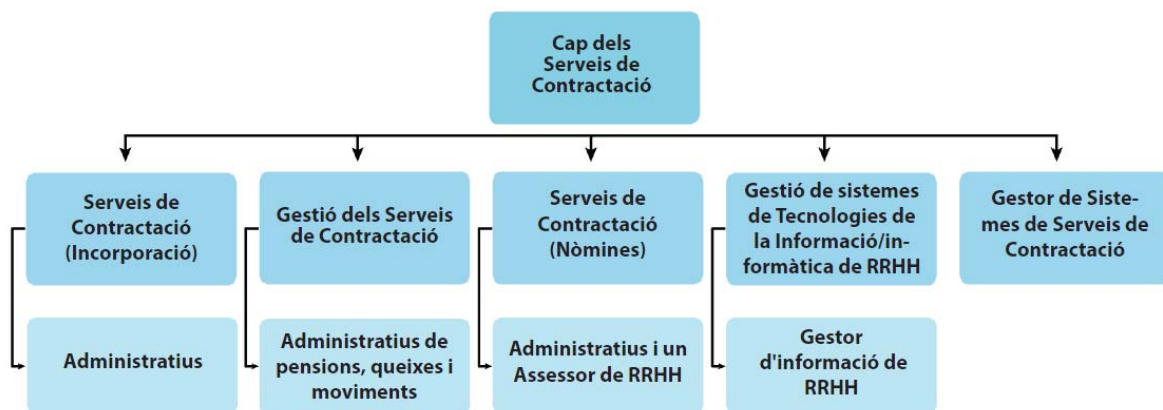
Serveis de RRHH



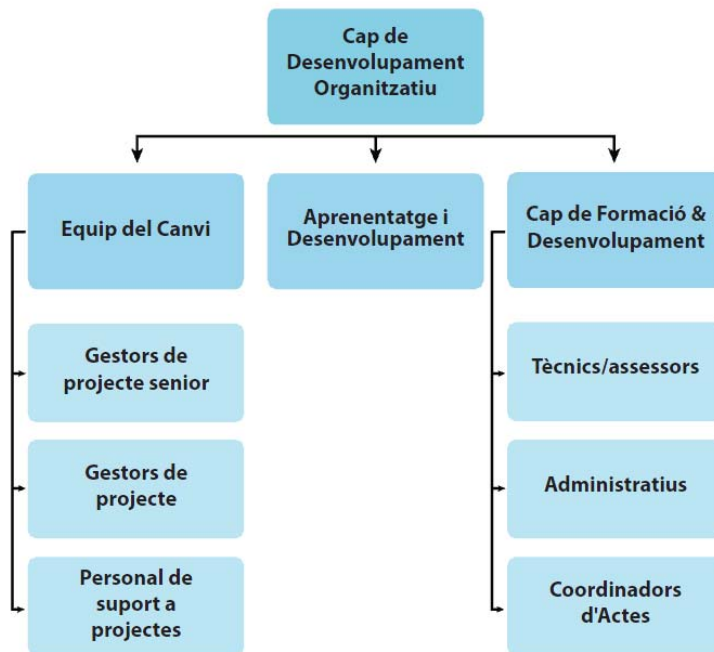
Serveis de RRHH



Serveis de RRHH - Serveis de Contractació



Desenvolupament Organitzatiu



Serveis de RRHH - Salut, Seguretat & Benestar

