

La gestió del temps de treball remunerat en el context de la reforma horària



Ponents

Esther Sànchez

Director

Xavier Riudor

Gestora

Eva Mas

Autors

Diego Herrera
Eva Mas
Marta Olivella
Xavier Riudor
Virgínia Villar

Suport tècnic

Carlos Pons
Carles Sanosa

Membres del grup de treball

Yésika Aguilar, Foment del Treball Nacional
Eva Maria Gajardo, Unió General de Treballadors de Catalunya (UGT)
Núria Gonzàlez, Consell de Relacions Laborals
Neus Moreno, Comissió Obrera Nacional de Catalunya (CCOO)
Pau Presas, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya (PIMEC)

Aquest Informe ha estat elaborat pel CTEESC en compliment de l'encàrrec del Govern de la Generalitat, fet per mitjà del Consell de Relacions laborals (CRL), i atenent la Resolució 202/X, del Parlament de Catalunya, sobre mesures de racionalització dels horaris laborals per a la conciliació de la vida personal, laboral i familiar.

Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya

Barcelona, 2015

Generalitat de Catalunya
Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya
Diputació, 284
08009 Barcelona
Tel. 93 270 17 80
Adreces a Internet: www.ctesc.cat
www.observatori-ctesc.cat
<http://bloc.ctesc.cat/>

A/e: ctesc@gencat.cat

Imatges:

"Stopwatch hustle and bustle hours timer watches" / Llicència de domini públic (CCO 1.0)
"Briefcase black shape with big handle free ..." de Simpleicon Business / CC BY 3.0.
"Clock time gear gears grey way of thinking" / Llicència de domini públic (CCO 1.0)
"Executive businesswoman women's power specialist" / Llicència de domini públic (CCO 1.0)
"Girls with shopping bags silhouettes" de Vector Open Stock / CC BY 3.0.
"Calendar" d'Yalcin Eren / Llicència gratuïta

Barcelona, juliol de 2015

1. RESUM EXECUTIU	6
1.1. INTRODUCCIÓ I METODOLOGIA	6
1.2. MARC TEÒRIC	7
1.3. MESURES RELACIONADES AMB LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES	13
1.4. MESURES RELACIONADES AMB LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN EL SECTOR PRIVAT	17
1.5. EL PROCÉS D'IMPLEMENTACIÓ DE LES MESURES DE GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN LES ORGANITZACIONS.....	21
1.6. CONSIDERACIONS I RECOMANACIONS.....	27
2. INTRODUCCIÓ I METODOLOGIA	40
2.1. INTRODUCCIÓ.....	40
2.2. METODOLOGIA	41
3. MARC TEÒRIC.....	45
3.1. EL PERQUÈ DE LA RACIONALITZACIÓ HORÀRIA.....	45
3.2. LA RACIONALITZACIÓ HORÀRIA EN ELS DIVERSOS ÀMBITS	53
3.3. POLÍTIQUES A FAVOR DE LA RACIONALITZACIÓ HORÀRIA EN L'ÀMBIT LABORAL	70
4. MESURES RELACIONADES AMB LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES	89
4.1. MARC	89
4.2. MESURES.....	100
4.3. SÍNTESI.....	115
5. MESURES RELACIONADES AMB LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN EL SECTOR PRIVAT	121
5.1. MARC	121
5.2. MESURES.....	133
5.3. SÍNTESI.....	148
6. EL PROCÈS D'IMPLEMENTACIÓ DE LES MESURES DE GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN LES ORGANITZACIONS	156
6.1. INTRODUCCIÓ.....	156

6.2.	ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES.....	156
6.3.	EMPRESES.....	168
6.4.	SINTESI.....	181
7.	CONSIDERACIONS I RECOMANACIONS.....	185
7.1.	SOBRE LA NECESSITAT D'UNA REFORMA HORÀRIA.....	185
7.2.	SOBRE LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL REMUNERAT.....	188
7.3.	SOBRE LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES.....	193
7.4.	SOBRE LA GESTIÓ DE TEMPS DE TREBALL EN EL SECTOR PRIVAT.....	195
7.5.	SOBRE EL PROCÉS D'IMPLEMENTACIÓ DE LES MESURES DE GESTIÓ DEL TEMPS DEL TREBALL EN LES ORGANITZACIONS.....	196
8.	ANNEX 1: CONVENIS I ACORDS ANALITZATS.....	198
8.1.	CONVENIS I ACORDS DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA.....	198
8.2.	CONVENIS SECTORIALS.....	199
8.3.	CONVENIS I ACORDS D'EMPRESA.....	200
9.	ANNEX 2: GUIÓ DEL QÜESTIONARI D'ENTREVISTA.....	202
10.	BIBLIOGRAFIA.....	204

1. RESUM EXECUTIU

1.1. INTRODUCCIÓ I METODOLOGIA

Introducció

El juliol del 2013, en la Resolució 202/X sobre mesures de racionalització dels horaris laborals per a la conciliació de la vida personal, laboral i familiar, el Parlament de Catalunya insta al Govern de la Generalitat a encarregar al Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya (CTESC), per mitjà del Consell de Relacions Laborals (CRL), un informe sobre les mesures que s'han d'adoptar en els àmbits del treball, de l'economia i de la societat, per a una racionalització dels horaris que contribueixi a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral de les persones, i especialment a afavorir la igualtat entre homes i dones (BOPC núm. 111, d'1.7.2013). En compliment del mandat parlamentari, el CTESC acorda la realització d'un informe sobre la racionalització dels horaris, centrat en la gestió del temps de treball remunerat,¹ amb l'objectiu últim d'elaborar un seguit de consideracions i recomanacions al Govern en aquest àmbit, en compliment de la seva finalitat, reconeguda a l'article 72.2 de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya.

Per tal d'assolir aquest objectiu general, el present Informe aborda els objectius específics següents que, a la vegada, constitueixen els capítols en que s'estructura l'Informe:

1. Contextualitzar la necessitat i/o conveniència d'un procés de racionalització horària per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral.
2. Analitzar les mesures de gestió del temps de treball i de racionalització horària en les administracions públiques catalanes, a través de l'estudi d'una sèrie de convenis i acords.
3. Analitzar les mesures de gestió del temps de treball i de racionalització horària aplicades en la negociació col·lectiva del sector privat (sectorial i d'empresa), a través de l'estudi dels convenis i acords seleccionats.
4. Descriure el procés d'implantació de les mesures de gestió del temps de treball en la negociació col·lectiva, a partir de l'anàlisi de les entrevistes realitzades a la representació de les direccions i a la representació legal de les persones treballadores d'una sèrie d'organitzacions incloses a la mostra.

Metodologia

L'elaboració de l'informe s'ha dut a terme sobre la base de tècniques d'investigació principalment qualitatives: revisió de fonts bibliogràfiques i documentals, anàlisi de convenis col·lectius o acords, i anàlisi d'entrevistes semi-estructurades.

S'ha realitzat una extensa **revisió de fonts bibliogràfiques i documentals** relacionades amb la racionalització horària i la conciliació dels temps socials en general, i amb la gestió del temps de treball en les administracions públiques i les empreses en particular.

També s'ha dut a terme un extens treball d'**anàlisi de convenis col·lectius o acords** de diferents tipus. En primer lloc, pel que fa a les administracions públiques, s'han seleccionat catorze convenis o acords col·lectius de diferents àmbits territorials. Addicionalment, s'ha tingut en compte el Decret que regula la jornada i els horaris de treball del personal de la Generalitat de Catalunya,² així com la normativa aplicable a la gestió del temps de treball dels empleats i empleades públics. En segon lloc, pel que fa al sector privat, s'han seleccionat trenta-tres convenis sectorials i vint-i-dos convenis i acords d'empreses variades quant al sector d'activitat, la dimensió i la ubicació territorial.

La lectura, buidatge i anàlisi dels convenis i els acords s'ha fet a partir d'un sistema de variables i categories elaborat prèviament a partir de les idees apreses al llarg de la revisió de les fonts bibliogràfiques i documentals.

¹ L'objecte d'estudi d'aquest informe té a veure amb les mesures de gestió del temps de treball remunerat en el context de les administracions públiques i el sector privat a Catalunya. S'ha optat per utilitzar la paraula "treball" per fer referència al treball remunerat, sense perjudici de les referències al treball de cura no remunerat que es fan principalment en el marc teòric de l'estudi

² Decret 56/2012, de 29 de maig, sobre jornada i horaris de treball del personal funcionari al servei de l'Administració de la Generalitat. DOGC núm. 6139, de 31.05.2012, modificat pel Decret 48/2014, de 8 d'abril (DOGC núm. 6601, de 10.04.2014).

L'estudi inclou un capítol sisè sobre la implementació de les mesures de gestió del temps de treball en les organitzacions. Aquesta part de l'estudi s'ha elaborat a partir d'un treball de camp que consta de la **realització de trenta-dues entrevistes semiestructurades**. Dotze d'aquestes entrevistes s'han realitzat a persones representants de sis administracions públiques (sis a membres de les direccions i sis a membres de la representació legal dels treballadors i treballadores –RLT) i les vint entrevistes restants s'han realitzat a persones representants de deu empreses (deu entrevistes a membres de les direccions i deu a membres de la RLT).

El criteri principal que ha orientat la selecció definitiva dels convenis col·lectius i els acords i de les administracions públiques i empreses és el consens dels membres del Grup de Treball segons el qual són pactes i organitzacions que destaquen per la negociació i articulació de mesures de gestió del temps de treball que afavoreixen l'equilibri entre les necessitats productives i les necessitats de conciliació.

El treball de camp (realització d'entrevistes) s'ha desenvolupat entre els mesos d'octubre de 2014 i març de 2015. Les entrevistes han tingut una durada mitjana aproximada d'una hora i s'han enregistrat en suport àudio digital llevat d'una de les empreses en què l'organització no en va donar l'autorització. S'ha fet una transcripció natural de les entrevistes, una explotació de continguts a partir d'un sistema de variables inspirat en l'estructura del Guió d'entrevista³ i una anàlisi comparativa dels discursos (administracions públiques *vs.* sector privat i membres de les direccions de les organitzacions *vs.* membres de les RLT).

1.2. MARC TEÒRIC

El perquè de la racionalització horària

La racionalització horària s'entén com el conjunt de mesures a l'entorn de l'organització del temps que fan possible l'adaptació i la conciliació de la vida personal, familiar i professional i alhora una millor optimització del temps de treball. A grans trets es tracta d'organitzar i coordinar de forma satisfactòria els espais i el temps en els quals es desenvolupa la vida quotidiana de les persones, és a dir, l'àmbit personal-familiar i el laboral, perquè ambdós constitueixen els eixos principals de la vida (Álvarez i Carolina, 2010).

Però la conciliació entre les dues, o segons com s'observi tres, esferes no sempre és fàcil. L'asincronia entre els horaris de l'espai laboral i els personals conflueix amb altres usos i horaris –escolars, comercials, d'oci, de participació ciutadana, etc- fet que requereix la implicació de molts factors i interessos. Per tant, si es desitja realitzar modificacions horàries, de gestió o de distribució del temps això suposa fer canvis en els hàbits i costums de la societat i, com exposa Cardús (2003) requereix un conjunt de pactes i acords socials.

El cert és que actualment la societat està valorant la necessitat d'uns horaris més racionals que afavoreixin l'equilibri entre la vida laboral i la personal i familiar per assolir diferents objectius (conciliació, coresponsabilitat, igualtat de gènere, productivitat, rendiment escolar, estalvi energètic, etc). Per entendre quin és l'origen de la nova percepció del temps, dels seus usos i de la seva gestió, i la creixent necessitat d'uns horaris racionals cal orientar el focus cap els canvis socials, econòmics, demogràfics i ideològics de la història més recent. Pel que fa a aquest Informe entre els canvis més rellevants en destaquen els produïts:

§ **En la piràmide poblacional.** Acadèmicament s'ha obert un debat sobre les implicacions i les repercussions de l'actual sistema de gestió del temps laboral i del personal/familiar en alguns dels canvis demogràfics recents, concretament es fa referència a la davallada de la natalitat i les conseqüències de l'envelliment poblacional. Les dificultats de conciliació entre ambdós tempos sovint són presents quan es relaciona la baixa de la fertilitat i la incorporació de les dones al treball remunerat, si bé hi ha autors que consideren que no es tracta d'una relació directa. Altres línies de debat evidencien que les decisions sobre tenir o no descendència estan relacionades amb l'equilibri entre el treball i la vida personal diària.

Altrament, l'augment de l'esperança de vida i d'unes taxes de mortalitat estancades poden donar lloc a que les tensions entre l'espai laboral i familiar s'ampliïn, ja que l'envelliment poblacional, en ocasions, pot actuar com un factor de demanda de temps a les famílies que han d'atendre la cura dels seus progenitors. El conflicte d'encaix dels horaris afecta principalment a les dones que, sovint, abandonen el mercat laboral per assistir a aquestes tasques de cura, fet que pot tenir un impacte seriós en la seva possibilitat de tornar a integrar-se al mercat de treball.

³ Vegeu Annex 2.

- § **En les estructures familiars i en els rols dins la família.** En el sí de les famílies s'observen certes dificultats en la gestió del temps com a resultat de dos processos: els canvis en l'estructura de les famílies, que són cada vegada més reduïdes, plurals i complexes, i els canvis en els rols que desenvolupen els membres de la llar, que generen desigualtats importants entre homes i dones (Pla municipal de família 2013-2016 de l'Ajuntament de Barcelona). Sens dubte, aquestes noves situacions tenen un efecte directe sobre els usos, la distribució i la gestió del temps de les persones.

El predomini de la família nuclear, amb esquemes rígids i estables de relació entre els àmbits domèstics i professionals, ha deixat pas a una pluralitat de formes de convivència que qüestionen els rols tradicionals assignats als dos sexes sobre la base de relacions patriarcals de gènere, el model de pare proveïdor i mare cuidadora (Subirats, 2010). A part d'una diversificació de les tipologies de famílies convé destacar altres canvis en el sí de les mateixes i en les relacions de gènere. L'evolució social ha propiciat una reestructuració dels rols de la família tradicional, fet que suposa assumir canvis en l'actitud i el comportament dels seus integrants. La incorporació de la dona al mercat de treball brinda una nova visió de la dinàmica familiar i els seus rols interns es modifiquen, fet que posa de manifest un nou model de família. Però en moltes ocasions s'observa que els canvis són parcials i a les dones se'ls demanda una elevada capacitat d'adaptació, bé sigui per l'ordre laboral com per l'ordre social, abocant-les a la pràctica a una doble presència, al mercat laboral i a la llar.

- § **En l'entorn econòmic i en l'organització del treball.** Entre els canvis més rellevants en l'àmbit econòmic cal destacar la internacionalització i la globalització de les relacions econòmiques; la creació d'un mercat únic de capitals, de mercaderies i de professionals a Europa; l'entrada en la societat de la informació i la terciarització de l'economia, constituint tots ells els quatre grans reptes actuals.

Tanmateix, tots aquests desafiaments tenen repercussions en el mercat laboral, on s'observen també altres canvis com: la incorporació de la dona al mercat de treball; la flexibilització de les relacions laborals; l'augment en el nombre d'empreses petites i els canvis en l'organització del treball o en els models de gestió de les empreses, que cada vegada fan més ús de la contractació externa de serveis (Santolaria, Fernández i Daponte, 2004). Les implicacions d'aquests canvis en la gestió i els usos del temps són força rellevants.

Així, l'entrada i la implantació de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (NTIC) estan modificant l'ocupació, l'estructura d'habilitats i l'organització de les empreses. I, pel que fa a la gestió del temps, les TIC propicien l'adaptació organitzativa i afavoreixen l'aparició de noves formes de treball flexible, basades en una organització i una distribució del temps de treball que defuig de la tradicional delimitació horària i la ubicació física al centre de treball (teletreball, e-treball, etc). També, convé destacar el notori increment del sector terciari, que ha passat a ser el sector predominant en les economies de la UE. Aquest auge convé relacionar-lo amb la diversitat horària del sector -que previsiblement creixerà- i en les seves jornades laborals, sovint per les nits i en els caps de setmana, ja que poden provocar dificultats entre les persones treballadores del sector. Una altra de les grans transformacions laborals i econòmiques recents és la derivada de l'increment de la participació de les dones en el mercat de treball. Aquesta circumstància també ha propiciat certes modificacions en les pautes de gestió i execució del treball domèstic, reflectides en un increment de llars que opten per una mercantilització d'algunes d'aquestes tasques.

- § **En les pautes socials i culturals.** Tot i la supremacia del temps de treball, s'està produint un canvi en la percepció de la importància del factor temps en general. Els canvis socials en les pautes de consum, en la interrelació entre l'entorn i el temps i en els estils de vida han fet que elements com la família, l'oci i el temps lliure guanyin pes. Així, s'observa que la satisfacció personal cada cop està més lligada a la disposició de temps, de la qualitat d'aquest temps, i a la capacitat de decidir sobre el mateix, que no pas únicament a elements materials relacionats amb el treball com la remuneració o l'ascens professional. El tret significatiu és que no pretén donar resposta exclusivament a les necessitats horàries de les persones amb familiars a càrrec, sinó que es tracta d'una petició generalitzada en la societat.

La racionalització horària en els diversos àmbits

La racionalització horària afecta a diversos àmbits ja que els seus horaris condicionen la vida de les persones l'ús i la gestió del temps que aquestes en fan. Per avaluar quines són les millores que cal aplicar en cadascun d'ells per fer-los més racionals cal analitzar aquells trets característics i determinants dels horaris laborals, els escolars, els comercials i els de lleure. Amb tot, primer cal fer un apunt sobre quins són els horaris habituals de la població catalana, és a dir, l'ús social del temps.

§ **Ús social del temps.** L'Enquesta de l'ús del temps 2010-2011 proporciona informació recent sobre com la població de 10 anys i més assigna i distribueix el temps en les diferents activitats i posa de manifest que l'ús del temps de la població en el seu conjunt mostra diferències notòries. Així, la distribució del temps de les persones ocupades és distinta a la de les persones desocupades i/o inactives, alhora que també s'observen usos desiguals entre les diverses franges d'edat i entre els homes i les dones.

La comparativa dels horaris catalans i els europeus presenta nombroses diferències. L'anàlisi efectuada constata que la població catalana inicia les seves activitats de treball i estudi una hora més tard en general que la població europea; que la major proporció de població en activitats de treball remunerat i estudi a Catalunya es dona a les 12 del migdia, mentre que en els països europeus se situa cap a les 10 o 11 del matí i, pel que fa a la pausa del migdia, l'aturada és més freqüent en els països mediterranis, mentre que en els països nòrdics és gairebé inexistent. Tot i així, la durada de la mateixa és superior a Catalunya i també és diferent la franja horària en la qual té lloc (entre les 12-13h a França, entre les 13-14h a Itàlia i entre les 14-15h a Espanya). Pel que fa a la fi de la jornada laboral i d'estudi també hi ha algunes divergències. Així, mentre que a Catalunya a les 18h encara treballa o estudia el 18,2% de la població (18% a Itàlia i 16% a França), a Alemanya ho fa el 8,8%, a Gran Bretanya el 9,9%, i a Finlàndia el 10,9%. D'altra banda, les diferències en la franja horària del sopar són força significatives, ja que a Catalunya majoritàriament té lloc entre les 20:30 i les 22:30 hores mentre que al Regne Unit, Bèlgica, Alemanya i Finlàndia el sopar s'inicia entre les 18 i les 18:30, si bé a França i Itàlia l'inici s'ajorna fins a les 19h.

§ **Horaris laborals.** La importància del temps dedicat a les activitats laborals és molt rellevant. Així, fomentar l'equilibri entre la vida personal, familiar i laboral passa per fer incidència en la racionalitat dels horaris laborals. En general, es detecten alguns focus de tensió procedents de les llargues jornades (12% de la força laboral a la UE treballen més de 48 hores per setmana); els horaris de treball flexibles o impredecibles establerts per les empreses com a conseqüència de la demanda variable dels clients; el temps de treball (per exemple, a la nit o els caps de setmana), que fan que sigui difícil passar temps amb la família i/o els amics; "el treball no remunerat", per exemple, les tasques domèstiques i la cura dels nens i familiars d'edat avançada que conceptualment no s'inclouen com a treball; i els requisits de cures impredecibles, com en el cas de la malaltia sobtada d'un nen.

El nombre d'hores que les persones dediquen diàriament a l'esfera laboral és molt alt i, per això, la literatura econòmica empírica convida clarament als ocupadors a prendre més en compte les preferències dels treballadors per ajustar el temps de treball i el nombre de hores treballades, amb l'objectiu d'arribar a l'equilibri laboral i la personal i familiar. Les dades de l'OCDE, mostren que el 2014 a Espanya les persones treballen una mitjana de 1.665 hores per any, xifra lleugerament menor que el promig de l'OCDE (1.770 hores), si bé cal destacar que al voltant del 6% de les persones ocupades tenen un horari de treball molt llarg (més de 50 hores setmana).

A més, del còmput anual de les hores de treball algunes de les dificultats per conciliar la vida laboral i la personal i familiar se'n deriven de la distribució setmanal i diària. Quant al tipus d'horari laboral diari, la II Enquesta catalana de condicions de treball destaca que el 47,1% dels treballadors i treballadores declara fer jornada laboral partida, és a dir que ho fa en una franja horària del matí i de la tarda amb una pausa per dinar enmig (en els homes s'eleva fins el 54,2%, mentre que en les dones es redueix fins el 38,3%). En aquest context l'Eurofound 2012 constata dues singularitats a tenir en compte en els usos del temps, la dels treballadors/res autònoms i la de les diferents necessitats al llarg del cicle de vida de les persones. Val a dir que a Espanya una de les causes de la distribució horària extensa és que generalment la jornada partida gaudeix d'una pausa de dues hores a l'hora de dinar, circumstància que allarga excessiva i innecessàriament la presència.

Altrament, l'evidència suggereix que llargues hores de treball poden posar en perill la salut personal, posar en perill la seguretat i augmentar l'estrès (OCDE, 214). A més, a les llargues jornades laborals cal afegir el temps dedicat a la mobilitat entre el lloc de treball i la residència, bé sigui des de l'òptica dels treballadors/res que resideixen i treballen al mateix municipi o la d'aquells que realitzen un desplaçament que sobrepassa els límits administratius del municipi. El valor del temps dels desplaçaments és molt rellevant atès que augmenta la dedicació a l'esfera laboral i minva el temps de descans i oci de les persones treballadores. A més, com un percentatge elevat des desplaçaments es fan en vehicle privat pot suposar un increment de l'estrès i de la sinistralitat.

Finalment, un altre dels focus de tensió que generen els actuals horaris laborals és la manca de mesures de flexibilitat horària en les empreses. La discussió sobre la flexibilització dels horaris de treball, tant en la UE com en l'OCDE, s'enquadra dins de les polítiques de conciliació de la vida laboral i familiar, com un

element més d'un conjunt de propostes d'abast més ampli. Aguinaga i Comas (2013) constaten a partir de dades d'Eurostat (2010) que a Espanya el 87,9% dels treballadors/res tenen horaris fixes d'inici i final de la jornada laboral o bé horaris variables decidits per l'empresa. A més, la possibilitat de complir la jornada laboral de mode no presencial, és a dir, mitjançant el teletreball, e-treball i altres formes de treball flexible també és poc freqüent en les empreses i institucions espanyoles i catalanes.

Les mesures de flexibilitat beneficien tant a les empreses i administracions com a les persones treballadores, són polítiques de doble sentit. La flexibilitat és una eina perquè les empreses guanyin efectivitat i eficàcia; i és un instrument bàsic perquè el treball no es converteixi en un obstacle insuperable en el desenvolupament individual, personal i familiar dels treballadors i de les treballadores. La possibilitat de decidir les hores de presència física en el lloc de treball ajuda a l'organització personal, a més aquesta flexibilitat es pot adaptar a les diferents necessitats de les persones segons les seves etapes vitals.

§ **Horaris escolars.** L'aproximació als horaris escolars cal fer-la des d'una triple via, la dels propis escolars, la de les persones que hi treballen en el sector i la de la població en general, als quals l'actual model els hi dificulta l'equilibri entre la vida laboral i familiar.

Les dificultats d'encaix entre l'horari laboral i escolar, és a dir l'asincronia entre els dos tipus d'horaris, són considerades com uns dels problemes més greus per a la conciliació de moltes famílies. El conflicte s'agreuja si s'entén l'horari escolar en sentit ampli, no només diari (diferents horaris d'entrada i sortida) sinó anual, atesa la divergència existent entre les vacances escolars i les jornades no lectives. A més, moltes famílies tenen dificultats per compatibilitzar treball i família en moments puntuals com l'assistència a les reunions escolars en horari laboral. Alhora, la descoordinació horària té conseqüències en el benestar dels infants i els joves. Les llargues jornades laborals dels progenitors, juntament amb un excés d'activitats escolars i de deures, tenen efectes perjudicials pels infants i joves que veuen les seves jornades s'allarguen de tal manera que acaben disposant de menys temps amb la família o, fins i tot, retarden l'hora d'anar a dormir, reduint així les hores totals de son, amb les conseqüents implicacions en el rendiment escolar.

Les respostes a la descoordinació dels horaris per part de les famílies són diverses, tot i que en general es busquen alternatives com apuntar els infants i joves a activitats extraescolars, a acadèmies d'idiomes o de reforç o a instal·lacions per fer esports, etc. També hi ha una proporció de famílies que recorren als avis/àvies perquè els puguin ajudar en la coordinació horària i la gestió del temps familiar

§ **Horaris comercials.** Els horaris comercials constitueixen un altre dels focus de controvèrsia en la racionalització horària. Aquest no és un tema baladí per a moltes persones ja que, en primer lloc, el comerç al detall es configura com el primer segment d'ocupació de Catalunya i, en segon terme, per la repercussió que aquests horaris tenen sobre les possibilitats d'organització de les activitats de compra de les persones consumidores. El debat econòmic i social es polaritza entre les opcions més liberalitzadores dels horaris comercials i les més restrictives. En general, es pot dir que els arguments favorables a la liberalització fan més força en els beneficis econòmics, mitjançant l'estímul de l'activitat i de l'ocupació, entre que els arguments contraris defensen els drets del petit comerç de proximitat i d'aspectes més socials com la conciliació de la vida personal, familiar i laboral de les persones que hi treballen al comerç (Valenzuela, M., 2013).

A Espanya la legislació estatal configura el marc clau en matèria d'horaris comercials i registra una alterança entre mesures més o menys liberalitzadores. Entre les normes més recents destaca el Reial decret llei 2/1985, de 30 d'abril, de mesures econòmiques que els va liberalitzar, fet que va ocasionar un conflicte de competències amb algunes comunitats. A Catalunya es defensa un model de comerç urbà de proximitat que redueix la mobilitat, evitant la desertització dels municipis i en defensa d'un compromís mediambiental perquè es disminueixen les emissions. El grau de restricció de la normativa comercial de les comunitats autònomes ha estat analitzat per diversos autors que han construït diferents indicadors. Matea (2012, citat per Casares i Martín) n'estableix un indicador que permet la comparativa amb altres països comunitaris i entre les comunitats autònomes. L'indicador mostra que la Comunitat de Madrid (0,14) té una regulació més laxa mentre que Navarra (0,52), Galícia(0,6) i Catalunya (0,66) són més restrictives.

Altrament, no es pot obviar que en l'actualitat s'observen canvis en els productes de consum, en la manera de comprar i en els llocs i temps en els quals es fan les compres. I, sens dubte, aquesta situació provoca que l'adaptació dels centres comercials als horaris i tempus de la demanda sigui cada vegada més difícil. Però, en aquesta opció cal tenir en compte que hi ha un percentatge molt elevat de comerços

al detall on treballen únicament les persones propietàries, sols o amb només una persona assalariada, i aleshores aquesta flexibilitat horària no és fàcil d'assolir o dificulta enormement la seva conciliació de la vida familiar i laboral. Alternatives a la ampliació horària es poden obtenir mitjançant les noves tecnologies i el comerç online, si bé una fórmula intermèdia és la nova tendència que alguns experts denominen la venda in-line, és a dir, un model mixt de consum que inicia el procés de compra a través del web i finalitza a la botiga física, o a l'inrevés

§ **Horaris de lleure.** En el sector del lleure les condicions per a l'establiment de la jornada laboral són força diferents a altres sectors productius. En aquest cas, les exigències venen definides per l'amplitud dels horaris laborals anteriorment esmentats i per les pautes de consum i d'oci de la població. Val a dir que en l'esfera de les activitats culturals i d'oci, juntament amb els centres formatius, és on es fa més evident que "perquè algunes persones puguin gaudir del privilegi de disposar [...] del seu temps, d'altres els hi ha de facilitar" (Torns, Borràs, Recio i Moreno, 2011, p. 37).

En el sector de l'hostaleria, com en el comerç, és bastant habitual la jornada de vuit hores amb períodes amplis de descans. Així, la jornada és de 8 hores però la dedicació diària a l'empresa s'estén al llarg de tot el dia. Altres opcions estableixen realitzar menys hores al llarg de la setmana i augmentar la jornada els caps de setmana i festius, adaptant els horaris a les necessitats de les empreses que es regeixen per la demanda de serveis. Amb tot, aquestes modalitats de jornada podrien dificultar l'atenció d'infants a càrrec, les responsabilitats familiars i/o les personals.

Finalment convé assenyalar que si bé els horaris laborals tenen unes repercussions sobre els de lleure, també s'observa l'efecte contrari. Cardús (2003) apunta que cal tenir present que "el mercat del lleure també imposa els seus propis horaris i distorsiona la vida quotidiana del ciutadà. En el pla domèstic, els mateixos horaris televisius són un element determinant en moltes rutines quotidianes" (p. 59). Per aquest motiu, la modificació dels horaris televisius nocturns, de l'anomenat "prime time" televisiu, és un factor bàsic per a la racionalització horària de les persones, per evitar els trastorns de la son entre adults i adolescents i per millorar la productivitat l'endemà

Polítiques a favor de la racionalització horària en l'àmbit laboral

La necessitat d'una actuació pública en l'àmbit de l'ús social del temps i de la racionalització horària s'ha situat en el debat social i en l'agenda política. Les polítiques d'usos del temps i de racionalització horària es plantegen des del punt de vista de la millora de la qualitat de vida de les persones, la qual cosa apunta a la necessitat d'afavorir l'equilibri entre la vida personal, familiar i laboral (Fundació Independent per a la racionalització dels horaris espanyols, 2005).

Una intervenció horària requereix de polítiques transversals i integrades; endemés la intervenció en aquest àmbit ha de ser pactada i desenvolupar-se d'acord amb una planificació estratègica (Cardús, 2003). D'altra banda, les mesures d'intervenció horària han de tenir en compte la variabilitat en els usos del temps de les persones segons la seva activitat, sexe, edat, religió o cultura i que, per tant, les respostes han de ser cada cop més individualitzades i personalitzades (Pla estratègic sobre els usos i la gestió dels temps a la vida quotidiana, 2008-2018).

Cal posar de manifest la importància de l'àmbit laboral com a objecte dels debats socials i de les intervencions públiques de gestió del temps i de racionalització horària, situació que es justifica perquè l'àmbit laboral és especialment important de cara a l'organització de la resta de temps socials. Malgrat aquesta constatació, l'objectiu de la reforma horària que s'està plantejant des de la societat i la política és canviar l'organització del temps de tota la societat i aconseguir l'equilibri de tots els àmbits que afecten a la persona per tal de conciliar la vida personal, familiar i laboral. D'altra banda, la centralitat del temps de treball en l'estructuració i organització de la resta de temps socials s'ha posat en entredit des de l'àmbit acadèmic.

La racionalització dels horaris en l'àmbit laboral es relaciona amb les polítiques de conciliació de la vida privada i la vida laboral. A la vegada, aquestes polítiques de conciliació s'han relacionat darrerament amb les polítiques de foment de la igualtat entre dones i homes.

Pel que fa a les mesures en l'àmbit laboral, destaquen les relacionades amb la flexibilitat dels horaris de treball (flexibilitat d'entrada i sortida, jornada reduïda i contínua, etc.); en concret, les noves tecnologies han permès altres formes de treball flexible, com el teletreball i l'e-treball (flexibilitat locativa). Un pas més enllà, s'observen mesures de gestió del temps de treball al llarg del cicle de vida en alguns països de la UE. D'altra banda, i amb la finalitat de gestionar el propi cicle vital i atendre situacions familiars i personals, es troben els permisos de mater-

nitat, paternitat, permisos per altres causes i excedències, els quals constitueixen el centre de les polítiques de conciliació de la vida personal, familiar i laboral, i que són actualment objecte de debat, atès que es qüestiona el seu efecte sobre la igualtat entre homes i dones, objectiu que en teoria està al darrera d'aquestes polítiques.

Tot seguit, es fa un repàs de les principals iniciatives relacionades amb la gestió del temps de treball en els àmbits de la Unió Europea, de l'Estat i de Catalunya. També s'inclou una relació de polítiques dels estats membres de la Unió Europea sobre gestió del temps de treball.

Les iniciatives de la Unió Europea relacionades amb el temps de treball s'han centrat bàsicament en la conciliació de la vida personal, familiar i laboral:

- § La Carta de drets fonamentals de la Unió Europea (2000) estableix el dret a la conciliació de la vida laboral i familiar.
- § La Directiva 92/85/CEE estableix un permís de maternitat de com a mínim 14 setmanes ininterrompudes, entre d'altres qüestions. L'any 2014, la revisió d'aquesta directiva ha estat suspesa, bàsicament per la manca d'acord respecte de l'ampliació de la durada del permís a 20 setmanes.
- § La Directiva 96/34/CE, que estableix el denominat permís parental, ha estat transposada a l'ordenament jurídic estatal per la Llei 39/1999, de 5 de novembre, per a promoure la conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores. Aquesta Directiva ha estat substituïda per la Directiva 2010/18/UE, la qual amplia la duració mínima del permís parental i preveu certa flexibilitat en la seva aplicació.
- § La Recomanació 92/241/CEE proposa fomentar polítiques públiques en l'àmbit de l'atenció a la infància.
- § La Directiva 97/81/CE, relativa a l'Acord marc sobre el treball a temps parcial, es transposa a l'ordenament jurídic estatal mitjançant el Reial decret llei 15/1998, de 27 de novembre, de mesures urgents per a la millora del mercat de treball en relació amb el treball a temps parcial i el foment de la seva estabilitat.
- § En el marc de l'Estratègia Europa 2020, les orientacions per a l'ocupació per al període 2010-2014 inclouen la política de conciliació de la vida professional i la personal i familiar.

L'anàlisi de les **polítiques dels estats membres de la UE** ofereix alguns exemples interessants sobretot en relació amb l'àmbit de la gestió del temps de treball al llarg del cicle de vida. Altres àmbits respecte dels quals també s'han inclòs exemples de polítiques són els següents: la reducció del temps de treball; la gestió racional del temps de treball; la flexibilitat del temps de treball; i la gestió del temps de treball per a al suport parental i la cura de persones.

D'altra banda, les principals **iniciatives estatals** relacionades amb el temps de treball són les següents:

- § L'Estatut dels Treballadors de l'any 1980 i la Llei de mesures per a la reforma de la funció pública (1984) ja incorporen qüestions relacionades amb la conciliació.
- § La Llei 39/1999, de 5 de novembre, està dedicada íntegrament a l'establiment de mesures de conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores. La majoria de les mesures amplien continguts ja previstos per l'ordenament, però aquesta llei també crea nous drets (entre d'altres, la suspensió de contracte per risc durant l'embaràs, l'excedència per cura de familiars en situació de dependència i el permís de maternitat a temps parcial).
- § La Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva d'homes i dones, conté mesures en l'àmbit laboral amb les que es vol fomentar la coresponsabilitat. En aquest sentit, destaca la creació del permís de paternitat. Es crea el permís de lactància i la possibilitat de suspendre el contracte per risc durant la lactància natural. S'introdueix el dret a adaptar la jornada per fer efectiu el dret de conciliació personal, familiar i laboral.
- § Des de l'any 2011, es possibilita la reducció de la jornada per atendre a fills i filles menors d'edat amb càncer o una altra malaltia greu.

- § La reforma laboral del 2012 (Llei 3/2012, de 6 de juliol) incorpora mesures relacionades amb l'ordenació del temps de treball i amb la conciliació de la vida personal, familiar i laboral. Destaca la introducció de la possibilitat que l'empresa, en defecte de conveni o acord, distribueixi irregularment al llarg de l'any el 10 per cent de la jornada. També s'estableix un nou règim jurídic de les reduccions de jornada i es preveu la inaplicació del conveni col·lectiu per causes econòmiques, tècniques, organitzatives o de producció en l'àmbit de la jornada de treball, l'horari i la distribució del temps de treball i el règim de treball a torns.
- § L'any 2013 s'introdueixen mesures normatives relatives al treball a temps parcial tendents a dotar-lo de major flexibilitat i es fan canvis en matèria de temps de treball: desapareix la possibilitat de fer hores extraordinàries i es flexibilitza el règim de les hores complementàries. També s'introdueixen mesures en matèria de protecció social (Reial decret llei 11/2013, de 2 d'agost, i Reial decret llei 16/2013, de 20 de desembre).
- § Pel que fa a les polítiques de gestió del temps de treball en el sector públic, cal fer referència al Pla integral per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral en l'Administració de l'any 2006 (Pla Concilia), el qual introdueix mesures de flexibilitat i conciliació. Destaca la introducció del permís de paternitat de 10 dies, anterior al permís de paternitat del sector privat (2007). L'any 2007, s'aprova l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (EBEP), el qual regula qüestions relatives a jornada, permisos. El Reial decret llei 20/2012, de 13 de juliol, ha reduït la durada d'alguns permisos i s'ha imposat a les condicions existents a les comunitats autònomes, perquè es configura com una norma de dret mínim indisponible.

Finalment, pel que fa a les **Iniciatives de la Generalitat de Catalunya** relacionades amb el temps de treball, s'ha de tenir present que les mesures estan dirigides al personal al servei de les administracions públiques, d'acord amb les competències de la Generalitat de Catalunya en l'àmbit de les relacions laborals:

- § La Llei 8/2006, de 5 de juliol, regula de manera global totes les mesures relatives a la conciliació sota el paradigma de la coresponsabilitat. Entre d'altres qüestions, incorpora el permís de paternitat de quatre setmanes i el permís de flexibilitat horària recuperable per visites o proves mèdiques de familiars i per a reunions de tutoria dels fills i filles.
- § El Decret 56/2012, de 29 de maig, adopta mesures que avancen en la flexibilitat horària per motius de conciliació. Destaca la possibilitat de reduir la pausa del dinar com a mesura de racionalització horària.
- § El Decret 48/2014, de 8 d'abril, que modifica l'anterior, inclou noves mesures de flexibilització del temps de treball: distribució flexible de la jornada, en còmput i recuperació setmanal, més enllà de l'horari de permanència obligada; possibilitat de gaudir de set dies de vacances de forma aïllada; i introducció de 25 hores anuals de flexibilitat recuperable per assumptes personals.
- § El Pla estratègic sobre els usos i la gestió del temps a la vida quotidiana 2008-2018 inclou una sèrie d'actuacions dirigides a un ús més equitatiu del temps dedicat al treball de mercat i al treball familiar i domèstic. En el marc del Pla, destaca la posada en marxa del Pla pilot de teletreball del personal de l'Administració de la Generalitat.
- § El desenvolupament del Pla estratègic s'ha de fer en coordinació amb l'impuls de l'Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana. En aquest sentit, l'Acord estratègic 2008-2011 conté una mesura relativa al foment d'una millor organització del temps de treball a la negociació col·lectiva.

1.3. MESURES RELACIONADES AMB LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES

La negociació col·lectiva a les administracions públiques té unes particularitats que la diferencien de les dinàmiques negocials del sector privat, atès que la condicionen un seguit de factors, entre els que destaquen els següents:

- § La coexistència de personal sotmès a diferents règims jurídics (el funcional i el laboral), guiats per diferents principis ordenadors i que responen a lògiques diferents.

- § Un sistema de fonts aplicable complex, que parteix dels diferents règims jurídics del personal i que es combina amb la distribució competencial entre l'Estat central i les comunitats autònomes.
- § Reconeixement del dret a la negociació col·lectiva tant pel personal funcionari com laboral, si bé amb diferències entre aquests dos col·lectius, que ha propiciat una homogeneïtzació de les condicions de treball, amb una influència clara de la normativa administrativa, caracteritzada per regular amb detall les condicions de treball de personal funcionari, fet que a la pràctica redueix l'àmbit material de negociació.
- § La necessitat de contenir el dèficit públic i garantir el principi d'equilibri pressupostari (art. 135 CE) ha motivat l'adopció d'un seguit de normes amb la finalitat de reduir la despesa pública i que han incidit directament en les condicions de treball pactades. En aquest sentit i pel que fa a la regulació del temps de treball, destaquen el Reial decret llei 20/2011, de 30 de desembre i el Reial decret llei 20/2012, de 13 de juliol.

La combinació d'aquestes factors ha tingut un clar efecte en la negociació de les mesures de gestió del temps de treball més recent i ha afavorit el desenvolupament de mesures innovadores en aquest àmbit, tal com es constata en l'anàlisi dels acords i convenis efectuada al capítol 4 així com es posa de relleu en les entrevistes realitzades en el marc del capítol 6.

L'anàlisi de les mesures de gestió del temps de treball que permeten assolir un equilibri entre les necessitats de les persones i de l'Administració parteix de la identificació de la normativa aplicable en aquest àmbit, que com ja s'ha dit, és la mateixa (en gran mesura) per al personal funcionari i per al laboral fruit de la negociació col·lectiva: principalment l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic i la llei catalana de mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral. L'apartat conté una taula que resumeix amb detall pels diferents àmbits, les condicions de treball que estableix la normativa.

A partir d'aquest bloc normatiu, s'analitzen 14 acords i convenis col·lectius així com el Decret que regula la jornada i els horaris de treball del personal de la Generalitat de Catalunya, amb la finalitat d'identificar únicament aquelles mesures que parteixen del bloc normatiu descrit i el milloren o l'amplien. Tal com es descriu a la metodologia de l'informe, els acords i convenis analitzats s'han seleccionat perquè contenen mesures de gestió del temps de treball que afavoreixen l'equilibri entre les necessitats de prestació dels serveis de les organitzacions, d'una banda, i les necessitats de conciliació de les persones que hi treballen de l'altra.

De l'anàlisi efectuada es deriven tres consideracions generals que cal tenir en compte:

- § En la majoria de casos, el gaudi efectiu de les mesures previstes es condiciona al correcte manteniment i prestació dels serveis. En aquest sentit, alguns convenis i acords defineixen què s'entén per "les necessitats del servei", fet que proporciona major seguretat jurídica, mentre que d'altres contenen declaracions sobre la necessitat de garantir l'atenció de les persones i la prestació dels serveis públics competència de l'entitat.
- § La pluralitat de col·lectius sota l'àmbit d'aplicació dels convenis i acords analitzats, que actuen en diferents sectors d'activitat i estan sotmesos, per raó del servei que presten, a diferents exigències, fet que comporta que en alguns casos estiguin exclosos de l'aplicació d'algunes mesures. En la mesura que és possible, l'anàlisi recull les particularitats d'aquests col·lectius.
- § El concepte de conciliació que traspua la negociació col·lectiva analitzada evidencia una concepció global, no centrada exclusivament en la dimensió familiar (i focalitzada en la cura dels infants), atès que inclou altres supòsits, com ara l'atenció de persones dependents o mancades, i alhora inclou la dimensió individual d'aquest concepte, amb independència de la situació familiar.

El primer àmbit analitzat és la **jornada ordinària de treball**, com s'estructura i es distribueix al llarg de l'any, fent especial menció al treball per torns. Cal destacar les següents reflexions:

- § L'horari més comú s'estableix en la franja matinal i alhora preveu la realització d'una o dues tardes a la setmana. Una pausa per dinar bastant breu (de 30 o 60 minuts) contribueix a donar un marcat caràcter compacte o continuat a la jornada, si bé en alguns casos no es preveu pausa per dinar, fet que afavoreix la jornada intensiva. Sovint es fixa una hora màxima de sortida (en la franja de treball matinal i/o de tarda).

- § L'horari es determina generalment de tres maneres diferents: establint una franja horària fixa (que acostuma a admetre flexibilitat d'entrada i de sortida), determinant una franja horària de presència obligada i una franja horària flexible, o establint una franja horària àmplia en la què complir la jornada.
- § El mòdul temporal de referència és la setmana, si bé en determinats col·lectius, per raó del servei que presten, la referència temporal és superior, com ara el trimestre o l'any.
- § Les necessitats del servei condicionen l'horari, tot i que es preveuen mesures com ara sistemes de repartiment i distribució de les tardes de treball a la setmana entre els membres d'una mateixa unitat o es preveu una part de l'horari de treball fora de l'horari fix del servei, amb caràcter flexible i autoregidable.
- § De vegades el treball per torns es flexibilitza establint mecanismes de rotació, introduint clàusules que limiten el torn de nit a un màxim d'un terç de la planificació anual o preveient procediments per modificar els torns, ja sigui per les necessitats del servei com per les necessitats de les persones que els realitzen.

A partir de la jornada de treball delimitada, els acords i convenis preveuen un seguit de **mesures per flexibilitzar-la**, sense alternar-ne el còmput total d'hores a realitzar, si bé en alguns casos es modifica el mòdul temporal de referència. És a dir, no es té en compte el total d'hores treballades en una setmana, sinó en els mesos anteriors i/o posteriors. En aquesta categoria es poden classificar tres mecanismes diferents:

- § Establir un horari de permanència obligada comú per a tots els empleats acompanyat d'una franja horària (més o menys àmplia i de caràcter flexible) per complir la resta de la jornada deguda. Aquesta estructura horària es pot flexibilitzar de dues maneres més: reconeixent una franja addicional de flexibilitat recuperable (des de 20 minuts fins a dues hores) a l'inici del temps de presència obligada (sovint per motius familiars o per discapacitat de l'empleat); així com establint la franja horària flexible de la jornada a l'entrada, a la sortida i/o per la tarda.
- § Reconèixer el dret a gaudir d'un número d'hores per assumptes personals amb caràcter recuperable, ja sigui de manera prèvia al seu gaudi com posterior (el mateix mes o fins quatre mesos després).
- § Per garantir la participació en activitats formatives es preveuen mecanismes com ara l'adaptació de la jornada a l'horari de la formació o mecanismes de flexibilitat horària.

El tercer bloc d'anàlisi se centra en els **permisos, llicències i excedències** que permeten reduir la jornada ordinària per causes concretes i justificades. Cal tenir en compte que en aquest àmbit és determinant la regulació legal d'aquests drets, sobretot després de l'aprovació del Reial decret llei 20/2012, per la qual cosa a continuació es destaquen únicament aquelles millores fruit de la negociació col·lectiva:

- § Es preveuen nous permisos (com ara per interrupció voluntària de l'embaràs, per naixement de nét o per necessitat de conciliar en cas de força major familiar); s'amplien els supòsits de fet que generen el dret a gaudir d'un permís; es concreten expressions legals (com ara "malaltia greu", del permís per causa major familiar); i es desenvolupen permisos que la llei regula de manera genèrica. Un exemple és el permís per compliment dels deures relacionats amb la conciliació (art. 48 j EBEP) que empara un permís per assistir a les reunions de tutoria dels fills/es, per acompanyar a familiars a visites o proves mèdiques o comporta el reconeixement genèric d'una sèrie d'hores per conciliar amb motius familiars i/o personals.
- § Les condicions de gaudi dels permisos també són objecte de negociació, amb la finalitat de flexibilitzar-ne l'exercici. En aquest sentit, destacar:
 - a) Reconeixement dels permisos en hores (en lloc de jornades senceres), fet que permet a les persones amb jornades de duració variable gaudir-los en igualtat de condicions a la resta.
 - b) Allargar el període de temps per gaudir del permís, com ara en el cas del permís per causa major familiar o per naixement, que es permet gaudir fins deu dies després del dia en què té lloc el fet causant que origina el permís, o el permís per assumptes propis, que s'acostuma a poder gaudir fins el principi de l'any següent.
 - c) Permetre el gaudi continuat o discontinu del permís, a elecció de la persona afectada.

- d) Adaptar el gaudi del permís de lactància a la manera més convenient per part de la persona empleada, ja sigui compactant-lo en jornades senceres, ja sigui acumulant-lo en una o dues fraccions setmanals i gaudir-lo les tardes que reglamentàriament cal treballar.
- e) Permetre l'acumulació de diferents drets d'absència (permís de maternitat, lactància compactat, vacances, etc.) per allargar la cura directa dels infants els primers mesos de vida per part dels progenitors.

El quart àmbit d'anàlisi s'ha centrat en aquelles mesures que suposen una **reducció del temps de treball** de manera permanent, si bé acotada a un determinat període, que pot ser més o menys extens. La negociació col·lectiva ha avançat en aquest àmbit regulant supòsits de fet que poden donar lloc a un nou dret de reducció de jornada no basats en la situació de familiar de la persona, sinó que adopten una perspectiva més àmplia i se centren en l'individu. Un exemple és la reducció de jornada per interès particular, que comporta la realització de l'horari de presència obligada, amb reducció de les retribucions i sempre i quan el lloc de treball ho permeti.

De manera paral·lela, s'analitza en cinquè lloc els **incrementos de jornada** més enllà de l'obligatòria, un àmbit regulat amb detall per la negociació col·lectiva. Se'n defineix el concepte, la planificació, les limitacions a la seva realització, l'assignació personal i els mecanismes de compensació.

- § Malgrat estar vinculades a treballs urgents i imprevistos, en alguns acords o convenis es preveu la seva planificació anual, atès que també es consideren hores extraordinàries els increments de jornada associats a moments puntuals que ja es coneixen amb anterioritat, com ara les fires, festes majors, etc.
- § Alguns llocs de treball, per les característiques de major dedicació i disponibilitat que exigeixen, són incompatibles amb la realització (i posterior compensació) d'hores extraordinàries. També en algun cas es regula que les persones amb reducció de jornada per guarda legal no poden fer aquests increments de jornada.
- § Sovint es pacten clàusules que contenen limitacions a la realització d'hores extraordinàries, emmarcades en la situació actual d'atur elevat, i les restringeixen a supòsits excepcionals o preveuen la realització d'informes sobre les realitzades durant l'any, amb la finalitat d'estudiar la possibilitat de crear, si escau, un nou lloc de treball.
- § La regulació de la compensació d'aquestes hores extraordinàries és heterogènia: en alguns casos s'estableix que únicament es poden compensar en temps de descans, en d'altres es preveu aquesta compensació com a prioritària davant l'econòmica i en d'altres només es preveu compensació econòmica. Les equivalències entre les hores realitzades i el temps de descans són en la majoria de casos superiors a 1, i incrementen de manera significativa en cas d'hores extraordinàries realitzades en el torn de nit i/o en dies festius.

El sisè bloc d'anàlisi se centra en el temps de descans, que comprèn les **vacances, el descans setmanal i els dies festius**. Malgrat ser indisponibles per la negociació col·lectiva els dies anuals de vacances, s'han detectat les següents mesures que milloren el règim legal:

- § Conversió dels dies de vacances a l'equivalent en hores, per tal que les persones amb diferents horaris durant l'any les puguin gaudir en igualtat de condicions.
- § Reconeixement de dies addicionals de vacances quan per necessitats del servei aquestes s'han de fer fora del període ordinari previst o s'han de modificar un cop aprovades.
- § Preveure un període ordinari per gaudir de les vacances (generalment coincident amb les vacances escolars), dins el qual també s'hi poden preveure torns. Així mateix, sovint es regula un nombre màxim de dies de vacances per gaudir fora del període ordinari.
- § Remetre a la negociació individualitzada en cas de conflicte entre diferents persones per concretar els dies de gaudi de les vacances, si bé en molts convenis es fixen els criteris a tenir en compte per solucionar aquests conflictes.
- § Allargament del període de gaudi de les vacances als primers dies de l'any natural següent.

Atesa l'estructura de la jornada ordinària descrita *supra*, per a la majoria de col·lectius el descans setmanal coincideix en el cap de setmana, mentre que pels col·lectius que han de prestar servei les 24 hores del dia i els 365 dies de l'any es preveuen mecanismes per facilitar, en la mesura que sigui possible, gaudir d'alguns dies de descans setmanal en cap de setmana, com ara l'ampliació de la durada dels torns de 8 a 12 hores (per reduir la necessitat de personal en servei) i/o rotació. La regulació dels dies festius en els acords i convenis analitzats se centra en determinar la compensació del treball en aquests dies per temps de descans posterior.

El setè bloc d'anàlisi se centra en el **sistema retributiu** regulat pels acords i convenis, amb la finalitat de determinar quins són els factors que es tenen en compte per establir els complements retributius, i poder concloure si el salari està exclusivament lligat a les hores de treball o si bé, està més relacionat amb les tasques i l'assoliment de resultats. Els complements retributius associats al temps efectiu de treball són més freqüents que els relacionats amb l'assoliment d'objectius i l'avaluació del rendiment, fet que reflecteix una certa preocupació per controlar el compliment de la jornada i una voluntat per reduir l'absentisme. El segon tipus de factors estan més vinculats a determinats tipus de llocs de treball, generalment de caire més directiu.

Per últim, es comenten breument altres aspectes que refereixen a la gestió de temps però de regulació menys extensa i per tant no se'ls analitza en un apartat específic. Així, es fa referència al tractament de la **formació del personal**, diferenciant si es tracta de formació obligatòria (d'interès corporatiu) o voluntària. En el primer cas, la formació es considera temps de treball, per la qual cosa, en cas que no es pugui realitzar dins la jornada ordinària de treball, es preveu la seva compensació en temps de descans, mentre que pel que fa a la formació voluntària un dels mecanismes més regulats és bossa d'hores anual de caràcter no recuperable (entre 30 i 40) per poder assistir a aquestes activitats formatives quan coincideixin en horari de treball.

En segon lloc, i en l'àmbit de la participació dels treballadors, molts acords i convenis regulen una bossa d'hores mensual o anual per poder assistir a les assemblees de treballadors en horari laboral. En tercer i darrer lloc, es tenen en compte els plans específics que pot preveure la negociació col·lectiva, com ara els plans d'igualtat o els plans de formació. Pel que fa als plans d'igualtat, cal destacar que atesa l'estreta vinculació entre les qüestions d'igualtat de sexe, conciliació de la vida personal, familiar i laboral i el temps de treball, són també un instrument adequat per regular mesures de gestió del temps de treball, com ara la previsió d'evitar convocar reunions fora de l'horari laboral ordinari, i per tant, fer-les en la franja horària de presència obligada, així com acotar-ne la durada per fer-les més operatives.

Com a conclusió final, de l'anàlisi feta a l'apartat es constata com si bé **la determinació inicial del temps de treball és rígida, la seva concreció pràctica presenta elevats mecanismes de flexibilitat**, detallats en els acords i convenis. Contribueix a proporcionar una imatge detallada d'aquests mecanismes la taula resum amb què finalitza l'apartat, que llista les principals mesures de gestió de temps de treball en les administracions públiques detectades a l'anàlisi, i a la qual es remet.

1.4. MESURES RELACIONADES AMB LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN EL SECTOR PRIVAT

Les matèries sobre l'ordenament i la gestió del temps de treball estan contingudes en l'Estatut dels treballadors. Les bases de la regulació del temps de treball que recull l'Estatut dels treballadors es troben en el mandat constitucional (art. 40.2 CE) que encomana els poder públics "garantir el descans necessari, mitjançant la limitació de la jornada laboral, les vacances periòdiques retribuïdes i la promoció de centres adequats" i en els preceptes de dret comunitaris que en base a la Directiva 2003/88/CE que introdueix conceptes com el temps de treball, el descans, el temps de presència i de treball efectiu, entre d'altres.

El conveni col·lectiu és la font de la negociació col·lectiva que en matèria de regulació del temps de treball ha anat adquirint un protagonisme més gran. El conveni presenta dues opcions d'intervenció, aquella on la legislació laboral es reserva la regulació bàsica i el conveni s'encarrega d'introduir condicions més favorables i la derivada del caràcter supletori que dota el conveni de la capacitat de regular determinades matèries (si bé normalment la norma conté alguna previsió residual pels supòsits en els quals la negociació col·lectiva no en prevegi res al respecte). Pel que fa al contingut, a tenor del text de l'art. 85.1 ET "...els convenis col·lectius podran regular matèries d'índole econòmica, laboral, sindical i, en general, quantes altres afectin a les condicions d'ocupació i a l'àmbit de les relacions dels treballadors i les seves organitzacions representatives amb l'empresari i les associacions empresarials...". I l'art. 82.2 estableix com a matèria pròpia a regular en els convenis col·lectius les condicions de treball i de productivitat. Altrament, matèries com la jornada, el règim de treball a torns o l'horari entre d'altres generalment són recollides i concretades en els calendaris laborals que són altres dels instruments d'ordenació

del temps de treball a les empreses. Val a dir que el legislador estableix que la concreció i el detall de l'ordenació del temps de treball es farà a través del calendari laboral i no necessàriament a través dels convenis col·lectius.

La inclusió de la negociació col·lectiva en la regulació de l'ordenació del temps de treball té el seu origen en la Llei 11/1994, de 19 de maig, que va permetre que determinades matèries poguessin ser objecte de desenvolupament als convenis col·lectius. A més, altres normes que han impulsat canvis substancials en l'ET, especialment en matèria de conciliació de la vida personal, familiar i laboral són, la Llei 39/1999, de 5 de novembre, per promoure la conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores i la Llei 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes.

En el context de les relacions laborals cal destacar l'Acord interconfederal sobre negociació col·lectiva de 1997 que estableix mesures concretes sobre aspectes relatius a la jornada màxima, mentre que els acords subscrits a partir de 2001 dirigeixen l'atenció a qüestions relacionades amb la distribució flexible del temps de treball. El II Acord per a l'ocupació i la negociació col·lectiva 2012-2014 dedica un dels seus cinc capítols a l'estructura de la negociació col·lectiva i la flexibilització interna. En l'àmbit català s'han signat tres acords interprofessionals de Catalunya, sent el més recent el III Acord interconfederal de Catalunya 2011-2014. Les principals matèries acordades en ell són: l'estructura de la negociació col·lectiva, la flexibilitat interna i l'estructura salarial, si bé també es tracten altres temes com l'ocupació, la formació, el teletreball, les reestructuracions i els observatoris sectorials. Pel que fa a la flexibilitat interna s'assenyala el conveni col·lectiu com l'espai més adequat per ordenar l'ús flexible en l'empresa d'elements com el temps de treball i la mobilitat funcional.⁴

Dels nombrosos canvis operats en la negociació col·lectiva i l'ordenació del temps de treball a partir del Reial decret llei 7/2011, de la reforma laboral de 2012 i de la normativa recent, cal destacar:

§ Modificacions en l'àmbit de la negociació col·lectiva:

- a) **Incidència en l'estructura de la negociació col·lectiva** que potencia la prioritat en l'aplicació del conveni d'empresa respecte a allò acordat en àmbits de negociació superiors en matèries com l'horari i la distribució dels temps de treball, el règim de treball a torns i la planificació anual de les vacances, en les mesures per afavorir la conciliació de la vida personal, familiar i laboral i en l'abonament de les hores extraordinàries i la retribució específica del treball a torns.
- b) **Limitació del període d'ultraactivitat.** A partir de la Llei 3/2012 s'estableix una nova redacció de l'art. 86.3 ET que fixa el termini màxim d'un any d'ultraactivitat, des de la denúncia d'aquest, excepte pacte en contrari. Transcorregut aquest any sense que s'hagi acordat un nou conveni o s'hagi dictat un laude arbitral aquest perd la seva vigència i s'aplicarà el conveni d'àmbit superior que sigui d'aplicació. Aquesta nova regulació ha obert un debat intens sobre la permanència dels drets i les condicions laborals dels treballadors/res que ha donat lloc a diverses sentències. Aquest debat també es reflecteix en el II Acord per a l'ocupació i la negociació col·lectiva d'àmbit estatal i en l'Acord per al suport i acompanyament als processos de negociació col·lectiva en ultraactivitat que a nivell autonòmic català cerca una via que eviti la conflictitat laboral derivada de la pèrdua de vigència o d'ultraactivitat dels convenis.

§ Mecanismes de gestió quantitativa del temps de treball:

- a) **Possibilitat empresarial de reducció del temps de treball i de suspensió del contracte de treball.** La nova redacció de l'art. 47 ET permet que l'empresari pugui reduir per causes econòmiques, tècniques, organitzatives o de producció la jornada de treball per adequar-la a les necessitats conjunturals de l'empresa. A més, es regula la suspensió del contracte de treball, podent ser aquesta contínua o discontinua.
- b) **Possibilitat empresarial d'ampliació del nombre d'hores a realitzar en els contractes a temps parcial.** Els contractes temporals tenen limitada la realització d'hores extraordinàries als casos de força major, per "prevenir o reparar sinistres i altres danys extraordinaris i urgents" però el Reial decret 16/2013 flexibilitza el règim d'hores complementàries permeten la seva realització també en contractes temporals de jornades no inferiors a 10 hores setmanals en còmput anual.

§ Mecanismes de flexibilització o inaplicació de les condicions de treball pactades:

⁴ La Sentència dictada pel Tribunal Suprem, Sala de lo Social, de data 22 d'octubre de 2013 declara la nul·litat de l'Acord interprofessional de Catalunya subscrit entre Foment de Treball Nacional, Confederació sindical de la Comissió Obrera de Catalunya i Unió General de Treballadors de Catalunya.

- a) **Distribució irregular de la jornada.** A partir de la reforma els límits a la distribució irregular són els mateixos, si bé s'obre la porta a que, en defecte de conveni o pacte amb els representants, l'empresari de forma unilateral pugui distribuir irregularment al llarg de l'any el 10% de la jornada de treball (art. 34.2 ET). En el Reial decret llei 3/2012, s'estableix una distribució de 5% de la jornada anual, percentatge que s'incrementa al 10% en la Llei 3/2012.
- b) **Inaplicació de determinades condicions de treball pactes en conveni de treball.** Els acords d'inaplicació poden realitzar-se sobre qualsevol tipus de conveni (abans només els sectorials) i sobre matèries (jornada de treball; horari i distribució del temps de treball; règim de treball a torns; sistemes de remuneració i quantia salarial; sistemes de treball i rendiment i funcions, quan excedeixen els límits que per a la mobilitat preveu la legislació). A més, darrera reforma amplia les causes d'inaplicació ja que inclou les tècniques, organitzatives o de producció.

§ Modificacions en matèria de conciliació de la vida laboral i familiar:

- a) **Limitació en l'aplicació de la reducció de jornada per dura de fills/es o familiars.** La nova redacció de l'art. 37.5 i 6 de l'ET introdueix el terme "diària" en referència a la reducció de la jornada. La jurisprudència, però, dona prioritat a allò regulat en els convenis col·lectius, que estableixen els elements paccionats de millora.
- b) **Ampliació dels supòsits i rigideses en el permís de lactància.** La Llei 3/2012 regula l'extensió del permís de lactància d'un fill/a menor de 9 mesos als supòsits d'adopció i acolliment. Amb tot, la nova redacció del text es dota d'una certa rigidesa ja que es precisa que el treballador/a ha de comunicar no només la data de reincorporació, com ja es requeriria a la redacció anterior, sinó també el moment en el qual s'iniciarà tant el permís de lactància com la reducció de jornada per guarda legal amb una "antelació de 15 dies o la que es determini en el conveni col·lectiu aplicable" (art. 37.6 ET).
- c) **Ampliació dels supòsits d'ajornament del període de gaudi de les vacances per incapacitat.** A partir del Reial decret llei 3/2012 es procedeix a la modificació de l'art. 38.3 ET establint que "en el supòsit de que el període de vacances coincideixi amb una incapacitat temporal por contingències distintes" a les derivades de l'embaràs, el part o la lactància natural, es podran gaudir una vegada finalitzat el període d'incapacitat temporal, sempre que no hagin transcorregut més de 18 mesos a partir de l'any on s'hagin originat.

Una vegada analitzats els canvis recents en la normativa i enumerades les mesures de gestió del temps en el treball en el capítol es fa un buidatge i una anàlisi posterior de les mesures recollides de 33 convenis sectorials i 22 convenis d'empreses que destaquen per la negociació i l'articulació de mesures de gestió del treball que afavoreixen l'equilibri entre les necessitats productives i de serveis de les empreses i les necessitats de conciliació de les persones que hi treballen. Amb caràcter general, s'observa que hi ha una excessiu ús dels termes genèrics en les clàusules que fan al·lusió a les matèries relacionades amb el temps de treball de forma que la regulació pot assolir cert grau d'indeterminació. Altrament, les remissions o rèpliques al i del text estatutari són freqüents, inclús en aspectes on la regulació legal encomana el desenvolupament a la negociació col·lectiva.

Les principals conclusions que se'n deriven de l'anàlisi efectuada dels acords i convenis són les següents:

- § **S'aposta prioritàriament pel còmput anual de treball efectiu, l'anualització de la jornada ordinària.** Amb tot aquest còmput anual presenta notòries variacions entre els convenis analitzats i en ocasions el propi conveni n'estableix diferències, adaptacions o reduccions de les jornades en funció dels llocs de treball (directius, personal del departament de vendes, torns de producció, etc) o segons si la jornada diària és continuada o partida. La negociació en aquest aspecte és força heterogènia.
- § **El tractament del descans obligatori i de les pauses per dinar és divers.** En relació al descans obligatori per a jornades de més de 6 hores la negociació opta per millorar el temps de descans ja sigui mitjançant l'augment del descans o per reducció de les hores que hi donen dret. Pel que fa a la distribució de la jornada diària destaca la diferenciació clarament especificada de la jornada continua o compactada i la jornada partida, segurament la més freqüent i la qual es dota d'una pausa per dinar. Les pauses per dinar són un aspecte on la negociació col·lectiva té un ampli marge d'actuació atès que en els convenis analitzats sovint són molt àmplies, oscil·len entre els 30 minuts com a mínim fins a les 3 hores, si bé normalment es fa referència a pauses d'una i dues hores màxim, fet que fa que les jornades diàries s'allarguin en excés.

- § **Poques referències a la limitació de la jornada diària o la fixació d'una hora màxima de sortida.** En aquestes mesures que faciliten en moltes ocasions la conciliació l'activitat de la negociació és escassa, potser per considerar-se més d'àmbit empresarial o derivar-se a l'autonomia individual.
- § En els sistemes de **treball a torns i/o nocturn** entre les millores introduïdes en els convenis destaca la previsió d'una reducció de la jornada ordinària anual en el cas que es treballi a torns i la definició d'una retribució especial amb motiu d'aquestes formes de treball. Tot i així, no es pot obviar que alguns convenis preveuen l'exclusió de la percepció dels complements retributius per a les persones contractades específicament per desenvolupar aquests treballs. La distribució de la plantilla en els diferents torns pot tenir caràcter rotatori o fix, bé mitjançant la negociació s'estableix la possibilitat de que les persones, si compleixen determinats requisits, puguin sol·licitar l'assignació a un torn fix. Entre els problemes que es detecten en el treball a torns i nocturn destaquen les dificultats per establir horaris flexibles i en el cas de les permutes puntuals, matèries on la negociació col·lectiva podria desenvolupar un paper rellevant.
- § **La flexibilització de la jornada ordinària està adquirint un interès creixent** com a matèria susceptible de ser acordada i negociada. Des de la vessant empresarial es promou la flexibilitat per tal de garantir una adaptació de la jornada ordinària de treball de les plantilles a les necessitats productives, a la demanda dels mercats. Amb tot, la legislació d'una banda i la negociació col·lectiva de l'altre imposen limitacions basades entre d'altres en els períodes de descans diaris i setmanals obligatoris. Els canvis sobre la regulació legal establertes mitjançant la negociació col·lectiva se centren en la reducció del percentatge legalment establert de jornada anual susceptible de ser irregular (10% en l'ET), l'ampliació dels terminis de preavis per tal de facilitar l'adaptació de la plantilla als nous horaris (l'ET estableix 5 dies i per negociació s'augmenta a 10, 15 o 30 dies), la inaplicació d'aquest sistema en determinats col·lectius que tenen limitada la seva presència per raons de salut, cura de menors o familiars, embaràs o períodes de lactància.
- § Des de la vessant de les persones treballadores la flexibilitat horària permet una adaptació dels horaris amb l'objectiu d'assolir un equilibri entre el temps laboral i el personal i familiar. Amb tot, **en matèria de conciliació destaca el poc desenvolupament en els convenis de l'articulat estatutari** que preveu la possibilitat d'adaptar la durada i la distribució de la jornada de treball per fer efectius els drets a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral i que remet a la negociació col·lectiva la comesa d'establir els termes concrets, o en el seu defecte al pacte entre les parts.
- § **La negociació té una actuació força intensa en la flexibilització de l'entrada i la sortida.** La flexibilitat d'entrada i de sortida i l'increment del nombre de permisos constitueixen els dos instruments més desenvolupats per a l'aplicació de mesures de flexibilitat pels treballadors i treballadores. Aquesta mesura es basa en una distribució del temps de treball amb una franja horària de presència obligatòria més l'establiment d'una franja de flexibilitat d'entrada i/o sortida que sovint comprèn un interval d'una hora o hora i mitja. Entre els convenis analitzats s'observa que en gran part d'ells la recuperació de la jornada diària es fa el mateix dia, de tal forma que en el moment de la sortida s'han d'haver realitzat les hores assignades a aquell dia, amb compliment del còmput diari. Els sistemes de recuperació en altres dies de la setmana o del mes, que doten encara de més flexibilitat, no estan gaire recollits en l'àmbit privat.
- § **Respecte a la flexibilitat locativa** que refereix a la deslocalització del treball (teletreball o e-treball) **els convenis analitzats tampoc preveuen moltes mesures** en aquesta línia, malgrat que és cert que no tots els llocs de feina poden ser objecte d'aplicació d'una mesura d'aquestes característiques. Tampoc s'ha trobat un foment de l'ús extensiu de les tecnologies que faciliten la deslocalització com els programaris específics o les videoconferències.
- § L'ampliació dels permisos ha estat un dels objectius prioritaris de la negociació col·lectiva com instrument de flexibilització i de reducció de l'absentisme. Les dues línies més emprades són la creació de nous permisos amb la definició de més fets causants que en donarien lloc i l'ampliació de la durada dels ja existents. En general, els nous fets causants recollits en la negociació col·lectiva es relacionen amb l'atenció a la salut dels propis treballadors/res i dels seus familiars, com a conseqüència de fets vitals, per motius relacionats amb la formació dels treballadors i treballadores o bé de les persones al seu càrrec i, en darrer terme, per donar resposta a altres supòsits de caire personal. La durada dels nous permisos és variable atès que s'utilitzen fórmules com "el temps indispensable" o bé s'estableix una limitació horària anual o mensual. L'ampliació amb nous permisos i l'increment de la durada dels ja existents suposen millorar les condicions de gaudi. Amb tot, per fer efectiu el dret de gaudi s'estableix, primer legalment i posteriorment reafirmat en la negociació col·lectiva, la necessitat d'una acreditació o justificació, d'un preavis (excepte en casos d'urgent necessitat) i d'un consentiment empresarial. El permís per as-

sumptes personals o per dies de lliure disposició pels seus trets distintius, no es considerat com temps efectiu de treball (per tant, no computa a efectes de jornada anual total), que pot tenir caràcter retribuït o recuperable i que no cal acreditació o justificació, si bé si que requereix pel seu gaudi d'una sollicitud prèvia acceptada per l'empresa.

- § **Poc marge d'actuació de la negociació col·lectiva pel que fa a la reducció de jornada**, atesa l'extensa regulació legal sovint reproduïda literalment en els convenis. Amb tot, convé fer esment de l'ampliació d'alguns supòsits en els convenis que possibiliten la reducció de jornada per interès particular com ara la reducció per raó d'edat aplicable en les persones properes a la jubilació o les motivades per raons de salut del propi treballador/a o d'algun familiar, entre d'altres.
- § Igualment, **s'observa força limitada l'actuació de l'autonomia de les parts front les hores extraordinàries**. Cal assenyalar que en l'actual context econòmic i social sovint les parts expliciten en els convenis la voluntat de reduir el nombre d'hores extraordinàries, però en l'anàlisi no s'ha trobat cap conveni que fixi un límit inferior al legalment establert, i la reducció no sempre s'aplica en les hores amb motiu de força major i ni en les estructurals que legalment cada cop contempnen més supòsits. Amb caràcter general, la realització de les hores és voluntària si bé el text estatutari preveu que en el conveni col·lectiu es fixin altres termes, fet que alguns convenis apliquen definint l'obligatorietat de realització de les hores extraordinàries per força major (inclús per a col·lectius normalment exclosos), mentre que les estructurals en ocasions són obligatòries i en d'altres voluntàries. També els convenis recullen mesures respecte a la compensació mitjançant descans o del seu abonament retribuït, decantant-se prioritàriament per la primera opció.
- § En relació a les vacances i el temps de descans destacar que les actuacions de la negociació col·lectiva se centren en el període de gaudi de les vacances i la seva durada, la contraprestació del treball en festius i la situació d'incapacitat temporal durant o en el període previ a les vacances. Pel que fa a la durada de les vacances a més d'introduir els convenis algun dia addicional -més els d'empresa que els sectorials-, s'observa un increment dels dies de descans en períodes vacacionals escolars o bé la introducció de dies de lliure disposició. El gaudi de les vacances té lloc en el període estival, i en ocasions els convenis fixen les dates concretes i els criteris de prioritització entre els treballadors/res en l'elecció dels calendaris de vacances (prioritat a determinats col·lectius, antiguitat, tria rotatòria, etc). En el treball en dies festius o cap de setmana la negociació inclou clàusules que el limiten (com ara màxim dos caps de setmana o dos diumenges al mes, que tingui caràcter rotatiu, etc) i defineix els mètodes compensatoris, bé sigui per descans o retribuïts.
- § En el marc del sistema de retribució destaca que **les fórmules** que eviten fer del temps de treball presencial el pilar central de la retribució i **que aposten per un sistema retributiu basat en el compliment d'objectius i una avaluació de resultats són encara incipients i tenen poca presència en els convenis**. Les fórmules retributives basades en el treball presencial mantenen el seu espai, en tant que una gran part dels complements retributius estan associats al temps efectiu de treball en el si de l'empresa (treball nocturn, assistència i no absentisme, puntualitat, treball en festius, hores extraordinàries, etc). S'intueix però un canvi de tendència en alguns convenis que desenvolupen algunes clàusules de retribució per objectius.

Finalment, concloure que en relació a les matèries pròpies de l'ordenació i gestió del temps el marge d'actuació futur de la negociació col·lectiva és força ampli, especialment en aquells aspectes relatius a l'ordenació i distribució de la jornada ordinària de treball, a la flexibilitat negociada (distribució al llarg de l'any, horaris flexibles, foment de mesures per a la conciliació, flexibilitat locativa, etc) i dels sistemes retributius basats en l'assoliment d'objectius, en lloc de en la presència física, entre d'altres.

1.5. EL PROCÉS D'IMPLEMENTACIÓ DE LES MESURES DE GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN LES ORGANITZACIONS

En aquesta part de l'estudi s'analitzen els discursos i les interpretacions a l'entorn de les mesures de gestió del temps de treball de les administracions públiques i de les empreses tal com van ser formulats per les persones entrevistades bé en representació de les direccions bé com a membres de les Representacions legals dels treballadors i treballadores (RLT) de les organitzacions incloses a la mostra d'aquest estudi.

Pel que fa a la **rellevància o el lloc que ocupa la gestió racional del temps de treball** a dins de les organitzacions, es poden destacar les idees següents:

- § En termes generals, les persones entrevistades consideren que els debats a l'entorn de la gestió racional del temps de treball en les organitzacions incloses a la mostra d'aquest estudi venen de lluny i que, de fet, formen part de "cultura" o els "valors" de les administracions públiques i les empreses on treballen. En ocasions, la inclusió de les mesures en els processos de negociació col·lectiva i l'articulació pràctica s'hi relaciona amb el relleu generacional a dins de les organitzacions (tant de les direccions com de les RLT) i/o amb la professionalització de les àrees de Recursos Humans.
- § Les persones entrevistades també consideren de manera pràcticament unànime que la gestió racional del temps de treball ocupa un espai rellevant en els processos de negociació col·lectiva i en el dia a dia de les organitzacions on treballen. Alhora, diverses persones de les RLT argumenten que aquesta consideració té a veure almenys en part amb l'escàs marge per a la negociació col·lectiva (en el cas de les administracions públiques) o bé amb la dificultat per millorar els aspectes materials de les condicions laborals (i.e. els salaris) en el context de la crisi financera i econòmica actual.
- § Les mesures de gestió racional del temps de treball compten amb **diversos mecanismes i espais de difusió** per a generalitzar el seu coneixement entre els treballadors i les treballadores. Les persones en representació de les direccions fan sobretot referència al paper que juguen en aquest sentit les TIC de les seves organitzacions, mentre que les persones de les RLT tendeixen a destacar la direcció directa i personal amb els treballadors i treballadores i el suport tradicional en paper.

Pel que fa a l'**articulació pràctica de les mesures** (és a dir, a si les mesures han estat formalitzades, a si existeixen instruments d'avaluació, a si responen a les necessitats de les organitzacions i a les de les persones que hi treballen, etc.), es poden destacar les idees següents:

- § En les administracions públiques entrevistades el catàleg de mesures de gestió racional del temps de treball està delimitat pels convenis i els acords. En les empreses considerades a la mostra d'aquest estudi les mesures no estan necessàriament incloses en aquests pactes. La justificació principal per a la no institucionalització de les mesures té a veure amb la percepció, per part de les direccions, de riscos associats a les rigideses dels convenis o acords, així com amb la necessitat de poder donar respostes flexibles enfront de circumstàncies canviants i de situacions excepcionals dels treballadors i treballadores. Per la seva banda, a les administracions existeix cert marge de maniobra en relació amb les mesures de gestió racional del temps de treball davant de situacions no previstes que poden interferir amb el temps de treball (fonamentalment, problemes de salut).
- § La major part de les persones entrevistades **no identifiquen problemes per dur a la pràctica les mesures de gestió racional del temps de treball** acordades en els processos de negociació col·lectiva, si bé és veritat que algunes persones de les RLT de les administracions públiques matisen aquesta percepció general fent referència al canvis introduïts pel Reial decret llei 20/2012, de 13 de juliol, de mesures per garantir l'estabilitat pressupostària i foment de la competitivitat, a l'eliminació negociada de mesures conflictives en el si de les organitzacions, a les resistències d'algunes àrees o departaments a l'hora d'autoritzar l'ús d'algunes mesures i, finalment, a les dificultats per aplicar algunes mesures en determinats llocs de treball.
- § **La mesura de gestió racional del temps de treball més ben valorada** per les persones entrevistades en les administracions públiques independentment del seu càrrec (direccions *vs.* RLT) **és la flexibilitat horària** d'entrada i sortida al lloc de treball, seguida de la flexibilitat horària recuperable (la bossa de vint-i-cinc hores recuperables). La mesura millor valorada en les empreses és la compactació de la jornada laboral, seguida de la flexibilitat horària d'entrada i sortida al lloc de treball, la racionalització del període de vacances, i les mesures que milloren els permisos recollits en els convenis sectorials i les que flexibilitzen els torns de treball.
- § En termes generals, les persones entrevistades **en les administracions públiques** consideren que les mesures de gestió racional del temps de treball de què s'han dotat les organitzacions **permeten respondre de manera equilibrada a les necessitats productives i a les necessitats de conciliació dels treballadors i treballadores**. Tanmateix, algunes veus fan referència a circumstàncies que poden representar un trencament d'aquest equilibri, com ara, segons una direcció, el fraccionament del temps del descans per les dificultats que això comporta de cara a l'organització del treball, o bé, segons una RLT, la interpretació subjectiva de les "necessitats del servei".

- § **En les empreses**, les persones representants de les direccions tendeixen a opinar en aquest mateix sentit, emfasitzant l'equilibri, però **el punt de vista dels membres de les RLT és més heterogeni**: si bé una part hi veu un equilibri, una altra part explica que quan les mesures no estan incloses en els convenis o els acords la balança s'inclina a favor de les necessitats productives de les empreses.
- § **Les organitzacions no acostumen a tenir instruments formals d'avaluació** del funcionament i els impactes de les mesures de gestió racional del temps de treball. Com a molt, algunes administracions públiques i, sobretot, algunes empreses duen a terme enquestes anuals o bianuals de clima laboral amb preguntes específiques sobre la gestió del temps de treball. Si bé és veritat que moltes de les persones entrevistades en les empreses tendeixen a reconèixer la rellevància de les avaluacions per millorar el funcionament de les organitzacions, també ho és que algunes de les persones entrevistades en les administracions públiques reconeixen el paper que poden desenvolupar els sindicats com a termòmetre del clima laboral i de les condicions laborals.
- § Tenint present que les organitzacions incloses a la mostra d'aquest estudi destaquen positivament en la negociació i desenvolupament de mesures racionals de gestió del temps de treball, no és sorprenent que tant els membres de les direccions com de les RLT entrevistades es refereixin a la **absència pràctica de conflictes laborals importants** en aquest àmbit. Les discrepàncies en la interpretació de la norma es resolen gairebé sempre de manera dialogada i informal, i només excepcionalment s'han d'activar protocols formals de resolució de interns a les organitzacions.

Quant a les **característiques de les organitzacions** (dimensió, activitat, sector, cultura, etc.) i de l'**entorn** (marc normatiu, sensibilitat social, horaris d'altres esferes i institucions, etc.) que poden condicionar el desenvolupament de mesures de gestió racional del temps de treball, es poden destacar les idees següents:

- § Pel que fa a les **característiques de les organitzacions** de la mostra que faciliten o, contràriament, dificulten la gestió racional del temps de treball, les persones entrevistades a les **administracions públiques** identifiquen com a **principals trets favorables**: 1) una dimensió petita o una organització en unitats petites; 2) un bon clima laboral; 3) la naturalesa pública de l'administració; 4) i el relleu dins de les RLT, incloent el generacional. De la mateixa manera, les persones entrevistades a les administracions públiques identifiquen com a **principals trets desfavorables** a la gestió racional del temps de treball: 1) les dificultats per suplir alguns grups professionals (bombers i bomberes, treballadors i treballadores de centres de menors, etc) i jornades laborals (treball a torns, nocturnitats, etc.) en cas de necessitats de conciliació; 2) la manca de predisposició d'alguns comandaments intermedis; 3) i l'absència de criteris homogenis entre unitats d'una mateixa organització.
- § També en relació amb les **característiques de les organitzacions** de la mostra que faciliten o dificulten la gestió racional del temps de treball, les persones entrevistades a les **empreses** identifiquen com a **principals trets favorables**: 1) un bon clima laboral; 2) un estil de direcció obert i negociador i uns valors associats a la responsabilitat social corporativa; 3) ser una empresa familiar; 4) determinades activitats productives, com ara béns industrials de producció directa o serveis personals en què la qualitat del producte depèn fonamentalment de la imatge i el benestar de les persones treballadores; 5) una organització de la producció basada en equips, en la polivalència, i/o en la flexibilitat locativa. Al mateix temps, les persones entrevistades a les empreses identifiquen com a **principals característiques desfavorables** de les organitzacions: 1) alguns models d'organització productiva, com ara produir tots els dies de l'any o en cadena (sobretot quan es tracta de béns peribles); 2) les resistències culturals envers algunes mesures; i 3) les dificultats per suplir alguns grups professionals en cas de necessitats de conciliació.
- § Pel que fa a la **influència de l'entorn** sobre gestió racional del temps de treball, les persones entrevistades a les **administracions públiques** identifiquen dos **factors favorables**: 1) el marc normatiu (que estableix condicions per a la racionalització horària; i 2) els territoris relativament petits i socialment cohesionats. Quant als **factors desfavorables** de l'entorn, les persones entrevistades a les administracions públiques destaquen: 1) la normativa de l'Estat i, concretament, el Reial decret llei 20/2012, de 13 de juliol, de mesures per garantir l'estabilitat pressupostària i foment de la competitivitat; i 2) la manca de consciència social envers la racionalització horària.
- § En relació amb els **factors de l'entorn**, les persones entrevistades a les **empreses** identifiquen tres **factors favorables** a la gestió racional del temps de treball: 1) el marc normatiu; 2) la crisi econòmica (atès que impulsa la creativitat en les empreses); i 3) alguns sectors d'activitat amb convenis que destaquen positivament en l'àmbit de la racionalització horària. Finalment, les persones entrevistades a les empreses

identifiquen tres **factors principals de l'entorn que dificulten** la gestió racional del temps de treball: 1) la manca de conscienciació social envers la racionalització horària; 2) el marc normatiu (que no s'adapta a les necessitats de les empreses); i 3) la crisi econòmica (atès que debilita el poder de negociació dels treballadors i treballadores).

- § En el marc d'aquesta composició de lloc, les persones entrevistades consideren que, per sobre d'altres factors (cicle econòmic, clima laboral, dimensió de l'organització, etc.), allò fonamental per garantir l'èxit dels processos de negociació col·lectiva a l'entorn de la racionalització del temps de treball són **les actituds i les aptituds de les persones que representen les parts**. Les persones entrevistades a les administracions públiques prioritzen les aptituds personals (la professionalitat, la formació, i el coneixement de cara a la negociació col·lectiva) mentre que les persones entrevistades a les empreses prioritzen les actituds personals (la predisposició, l'empatia, la paciència, la perseverança, etc. durant la negociació col·lectiva).
- § Dit això, **les mesures o aspectes de la racionalització del temps de treball més difícils de consensuar** en els processos de negociació col·lectiva de les **administracions públiques** són: 1) la flexibilitat del temps de treball; 2) els canvis o millores respecte dels convenis o acords anteriors; i 3) la concreció de les mesures tenint en compte la diversitat de grups professionals.
- § **Pel que fa a les empreses, les mesures o aspectes més difícils de consensuar són**: 1) les característiques dels permisos (recuperables o no, retribuïts o no, fraccionables o no); 2) la flexibilitat del temps de treball; 3) la introducció de sistemes de fitxatge del temps de treball; 4) la distribució irregular de la jornada de treball; 5) el model organitzatiu del teletreball o e-treball; 6) la quantificació de la jornada laboral anual; i 7) l'establiment del període de vacances i la distribució temporal de les vacances entre els treballadors i les treballadores.

Quant a **les recomanacions relacionades amb els possibles marges de millora** de què disposen les organitzacions, d'una banda, i amb la formulació de propostes per continuar avançant en la racionalització del temps de treball a Catalunya, de l'altra, es poden destacar les idees següents:

- § Les mesures de gestió racional del temps de treball que s'haurien d'impulsar a les **administracions públiques** són, d'acord amb el punt de vista de les **direccions entrevistades**, les següents: 1) el teletreball o l'e-treball; 2) l'autogestió del temps de treball per part dels treballadors i treballadores; 3) les accions formatives sobre racionalització del temps de treball dins de la jornada laboral; i 4) la reducció de la jornada laboral a trenta-cinc hores setmanals.
- § Per la seva banda, les persones entrevistades de les **RTL** consideren que les mesures que s'haurien d'impulsar a les **administracions públiques** són: 1) l'ampliació dels supòsits per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral; 2) l'extensió efectiva de les mesures a tots els grups professionals; 3) la transversalitat de la perspectiva de gènere; 4) el teletreball o l'e-treball; 5) l'ampliació de la flexibilitat horària d'entrada i sortida; 6) la formalització de les mesures en els convenis o acords; i 7) el fraccionament en hores del temps disponible per a la conciliació.
- § Pel que fa a les empreses, les mesures de gestió racional del temps de treball que s'haurien d'impulsar segons el punt de vista de les **direccions entrevistades** són: 1) la racionalització de la jornada laboral; 2) les accions formatives sobre les TIC; 3) l'augment de la irregularitat de la jornada laboral i de la flexibilitat del temps de treball; 4) l'adaptació dels permisos a situacions no previstes; 5) la flexibilitat locativa a través del teletreball o l'e-treball; 6) la promoció de les dones als càrrecs directius; 7) l'avaluació de l'eficiència en detriment de la cultura presencialista; i 8) la formalització de les mesures en els convenis o acords.
- § Per la seva banda, les persones entrevistades de les **RTL** consideren que les mesures per a la racionalització del temps de treball que s'haurien d'impulsar a les **empreses** són: 1) l'ampliació de la flexibilitat horària de la jornada laboral i dels temps de treball en general; 2) la formalització de les mesures en els convenis o acords; 3) el teletreball o l'e-treball; 4) l'ampliació dels supòsits per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral; i 5) l'extensió de la racionalitat horària als treballadors i treballadores amb contractes a temps parcial.
- § **La única mesura en relació amb la qual hi ha l'opinió compartida (entre els membres de les direccions i de les RTL i entre les administracions públiques i les empreses) que s'hauria d'impulsar és el teletreball o**

l'e-treball. Entre els membres de les direccions (tant de les administracions públiques com de les empreses), el consens s'estén, a banda del teletreball o l'e-treball, a les accions formatives i a l'autogestió del temps de treball en detriment de la cultura presencialista. Entre els membres de les RLT (tant de les administracions públiques com de les empreses), el consens comprèn, a més del teletreball o l'e-treball, l'ampliació dels supòsits per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral; la formalització de les mesures en els convenis o acords; i l'ampliació de la flexibilitat horària de la jornada laboral.

Finalment, pel que fa a les **recomanacions per continuar avançant** en l'àmbit de la racionalització del temps de treball:

- § Les persones entrevistades en representació de les **direccions de les administracions públiques** consideren que cal: 1) vetllar pel manteniment d'un equilibri entre les necessitats de les organitzacions i les de les persones que hi treballen; 2) tendir cap a l'equiparació de les mesures de racionalització del temps de treball entre totes les administracions públiques; 3) millorar la capacitat d'adaptació de les mesures a la diversitat de necessitats de les persones; 4) millorar el control del rendiment; 5) dur a terme campanyes de sensibilització social; 6) millora el finançament de determinades administracions públiques; 7) adaptar la normativa a la realitat de les petites i mitjanes empreses.
- § Per la seva banda, els membres de les **RLT** entrevistades consideren que cal: 1) impulsar una reforma horària de caràcter general; 2) impulsar una nova cultura organitzativa que no fomenti el presencialisme; 3) incorporar de manera transversal la perspectiva de gènere; 4) estendre de manera efectiva les mesures a tots els grups professionals; 5) elaborar amb antelació les demandes a plantejar en els processos de negociació col·lectiva; 6) l'ampliació dels supòsits per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral; 7) tendir cap a l'equiparació de les mesures de racionalització del temps de treball entre totes les àrees o unitats d'una mateixa administració pública; 8) centralitzar els serveis de personal de determinades administracions públiques; i 9) impulsar mesures de racionalització del temps de treball efectives i sense impacte econòmic.
- § Quant a les **empreses**, les recomanacions per continuar avançant en l'àmbit de la racionalització del temps de treball, les persones entrevistades en representació de les **direccions** consideren que cal: 1) millorar la gestió del temps de treball impulsant la racionalització horària i la conciliació de la vida personal, familiar i laboral, atès que millora el clima laboral i la productivitat; 2) impulsar una reforma horària de caràcter general; 3) establir les condicions que permetin formalitzar les mesures en els convenis o acords en funció de les necessitats de cada empresa; 4) estendre les mesures a tots els grups professionals; 5) fomentar la coresponsabilitat de les persones treballadores; 6) escurçar el temps mínim obligatori per dinar; 7) distribuir les vacances escolars al llarg de l'any; i 8) avançar el *prime time* televisiu.
- § Les persones entrevistades com a membres de les **RLT de les empreses** consideren, en aquest mateix sentit, que cal: 1) millorar la gestió del temps de treball impulsant la racionalització horària i la conciliació de la vida personal, familiar i laboral; 2) impulsar una nova cultura organitzativa que no fomenti el presencialisme; 3) retribuir les reduccions de jornada per lactància, per guarda legal d'infants de menys de dotze anys i de persones amb discapacitats o en situació de dependència; 4) fomentar la coresponsabilitat de les persones treballadores; 5) escurçar el temps mínim obligatori per dinar; 6) planificar i comunicar amb antelació suficient la jornada laboral setmanal, mensual i anual; 7) fomentar la constitució de RLT en les empreses; 8) incloure en els convenis d'empresa els horaris de la jornada laboral i el calendari anual; 9) reforçar les inspeccions de treball; 10) impulsar una reforma horària de caràcter general; 11) impulsar el teletreball o l'e-treball; 12) dur a terme campanyes de sensibilització social; i 13) millorar la capacitat d'adaptació de les mesures a la diversitat de necessitats de les persones.
- § **No hi ha cap recomanació que hagi estat formulada alhora per totes les categories generals entrevistades (membres de les direccions i de les RLT de les administracions públiques i de les empreses).** Això no vol dir que no hi hagi acord a l'entorn de la conveniència d'impulsar una reforma horària i de la racionalització del temps de treball, sinó més aviat que hi ha diversitat en la percepció de necessitats en funció de les posicions ("direccions" vs. "RLT") i del tipus d'organització ("administracions públiques" vs. "empreses").
- § En aquest sentit, val a dir que **el grau de coincidència pel que fa a la formulació de les recomanacions és més elevat a dins de les empreses que a dins de les administracions públiques**, fet que podria estar assenyalant una diferència en el nivell de desenvolupament de la racionalització del temps de treball entre els dos tipus d'organitzacions, de manera que les recomanacions de les empreses apuntarien cap a

L'articulació d'un conjunt de mesures generals, en relació amb les quals és relativament fàcil confluïr, mentre que les recomanacions a les administracions públiques apuntarien cap a l'articulació d'un conjunt de mesures específiques (un cop assolides les anteriors), en relació amb les quals és més fàcil divergir. Així doncs, a banda de la recomanació de posar en marxa una reforma horària de caràcter general, les persones entrevistades a les empreses (membres de les direccions i de les RLT) coincideixen en la formulació de tres recomanacions –millorar la gestió del temps de treball impulsant la racionalització horària i la conciliació; fomentar la coresponsabilitat de les persones treballadores; i escurçar el temps mínim obligatori per dinar- mentre que les persones entrevistades a les administracions públiques (membres de les direccions i de les RLT) només coincideixen a grans trets en la formulació general d'una recomanació –tendir cap a la homogeneïtzació de les mesures de racionalització del temps de treball en les administracions públiques.

1.6. CONSIDERACIONS I RECOMANACIONS

El CTESC, un cop elaborat aquest informe, vol posar de manifest un seguit de consideracions i recomanacions al Govern de la Generalitat de Catalunya, amb l'objectiu d'assessorar-lo en l'elaboració de polítiques relacionades amb la racionalització dels horaris a Catalunya, fent també especial incidència en la negociació col·lectiva degut al paper cabdal que té en la formalització de les mesures de gestió del temps de treball a les organitzacions.

El CTESC és conscient que algunes de les recomanacions apuntades requereixen d'un marc competencial superior al que a hores d'ara disposa la Generalitat. De tota manera, es considera que aquest fet no hauria de ser un impediment a l'hora de formular-les, atesa la capacitat del Govern de negociar amb altres administracions la possibilitat d'implementar-les, així com atesa la seva capacitat d'influència en el desenvolupament d'iniciatives que incorporin l'esperit de les propostes presentades.

1.6.1. SOBRE LA NECESSITAT D'UNA REFORMA HORÀRIA

El temps és un concepte complex i pluridimensional que, d'entrada i amb una finalitat analítica, acostuma a dividir-se en un temps "físic" o quantitatiu i un temps "social" o qualitatiu. El primer fa referència a l'ordenació del temps (calendaris, horaris, etc.) resultat de les relacions socials; el segon fa referència a la construcció social dels temps (temps personal, familiar, laboral, etc) i a la seva participació desigual en funció de l'edat i el gènere, entre d'altres.

Algunes de les transformacions socials del segle XX i XXI (la participació més elevada de les dones en el mercat de treball, l'augment de la doble presència femenina, l'envelliment de la població, la dessincronització dels horaris, etc.) fan emergir una preocupació creixent al voltant de l'organització socials dels temps així com un interès també creixent envers el temps com a factor de benestar. És en el si d'aquesta concepció que cal ubicar els debats a l'entorn de la distribució social i per raó de gènere dels temps, i de la racionalització i conciliació horària des del punt de vista de les necessitats productives de les organitzacions i de les persones que hi treballen.

La racionalització horària s'entén com el conjunt de mesures a l'entorn de l'organització dels temps socials que fan possible la conciliació de la vida personal, familiar i laboral i, al mateix temps, una optimització del temps de treball. Moltes enquestes i investigacions mostren que l'equilibri entre aquests tres àmbits és una qüestió que genera preocupació i que té una repercussió important en la salut i en el benestar de les persones. Efectivament, l'organització dels temps socials és múltiple i ha d'atendre les demandes plantejades des de l'àmbit personal, l'àmbit domèstic i familiar (sobretot, en relació amb les necessitats de cura i atenció a les persones), l'àmbit laboral i empresarial, les escoles, el comerç, el transport públic, les gestions administratives, etc. Malgrat que en alguns moments la racionalització horària s'ha relacionat quasi exclusivament amb les dones, conciliar els tres àmbits és una qüestió que implica i beneficia a tota la societat.

En l'assoliment de l'objectiu de la racionalització i la conciliació horària, hi juga un paper crucial la disponibilitat d'uns serveis públics de qualitat així com l'existència d'unes polítiques transversals i integrals que donin resposta a les necessitats que reclama una nova gestió dels temps socials.

Durant les darreres dècades s'han produït un seguit de canvis en la societat i l'economia que expliquen la demanda creixent en favor d'una reforma horària:

- § Canvis en la piràmide poblacional, amb una davallada significativa de la natalitat i un creixement important de la població envellida. La recerca evidencia que les decisions sobre tenir descendència o no estan significativament relacionades amb l'equilibri entre el treball i la vida personal diària. També es constata que l'envelliment poblacional actua com a factor de demanda de temps per a les famílies, demanda que cada cop serà més exigent davant l'augment de l'esperança de vida.
- § Canvis en les estructures familiars i en els rols dins la família. Hi ha una clara tendència a reduir la dimensió de les llars. El predomini tradicional de la família, amb esquemes rígids i estables de relació entre els àmbits domèstics i professionals, ha deixat pas a una pluralitat de formes de convivència. La incorporació de la dona al mercat de treball, de tota manera, no ha comportat per a moltes dones un equilibri més gran en el repartiment de les tasques domèstiques amb els homes.
- § Canvis en l'entorn econòmic i l'organització del treball. La globalització, la terciarització de l'economia i l'entrada en la societat de la informació han tingut repercussions importants en el mercat laboral, com també la incorporació de la dona en el mercat de treball, la flexibilització de les relacions laborals,

l'augment del nombre d'empreses petites i els canvis en l'organització del treball o en els models de gestió de les empreses. Les noves tecnologies propicien l'adaptació organitzativa i afavoreixen l'aparició de noves formes de treball flexible, com el cas del teletreball i l'e-treball.

- § Canvis en les pautes socials i culturals. Tot i la supremacia del temps de treball remunerat com a factor vertebrador del dia a dia de les persones, s'està produint un canvi en la percepció de la importància del factor temps en general.

Les enquestes i les recerques realitzades mostren que l'equilibri entre la vida laboral i la vida personal és una qüestió que genera preocupació i que té una repercussió important en la salut i en el benestar de les persones. De fet, la manca d'equilibri entre el treball i la família pot generar un conflicte entre els dos espais.

Els objectius prioritaris que es pretenen aconseguir a través de l'impuls d'una reforma horària serien els següents:

- § Millorar la conciliació de la vida personal, familiar i laboral, en altres paraules, millorar el benestar de la ciutadania. És clau insistir que la reforma horària hauria de millorar la vida de tothom i que, per tant, cal abordar-la prenent especial atenció a factors com el gènere, l'edat, la condició socioeconòmica o l'origen de les persones, entre d'altres.
- § Promoure la coresponsabilitat en el repartiment de les tasques domèstiques i d'atenció a la família.
- § Afavorir la igualtat de gènere.
- § Millorar la qualitat de vida: disminuir sinistralitat, incrementar les hores de son, millorar la salut de les persones, disposar de més temps per a la pràctica d'esport i per a les aficions personals, etc.
- § Millorar la productivitat i la competitivitat de les empreses.
- § Millorar el rendiment escolar.
- § Fomentar la cultura, l'oci i la participació en activitats associatives i de compromís social
- § Fomentar l'estalvi energètic i l'eficiència en els desplaçaments, tot reduint despeses innecessàries per a la població treballadora i per a les persones en general
- § Fer convergir els horaris de treball, escolars i comercials als de la majoria de països europeus

Sobre els horaris de la població catalana

Si observem els horaris catalans en comparació amb els europeus, es detecten algunes diferències significatives. La població catalana inicia les seves activitats de treball i estudi una hora més tard en general que la població europea. Pel que fa a la pausa del migdia, la durada de la catalana és superior - dues hores o més- i es fa una o dues hores més tard que la majoria d'Estats europeus. Aquesta circumstància allarga excessivament i innecessària la presència i porta associada en moltes ocasions una baixa productivitat. També a Catalunya s'acaba de treballar o estudiar més tard.

D'altra banda, la dificultat d'encaix entre l'horari laboral i escolar és considerat com un dels problemes més greus per a la conciliació de les famílies. Llevat d'alguns centres amb proves pilot de jornada intensiva, la jornada escolar en infantil i primària en els centres públics i concertats de Catalunya és la jornada partida. La principal singularitat espanyola és la pausa del dinar, la qual es pot allargar fins a les 3 hores. Així, combinat amb l'entrada més tardana als centres escolars que a molts països europeus, la pausa del dinar fa que tot plegat acabi amb una sortida també més tardana. Un altre element conflictiu és el període de vacances amb un llarg descans estival de dotze setmanes. Tot plegat, fa que la descoordinació entre els horaris laborals i escolars tingui conseqüències en el benestar dels infants i els joves, davant la manca de disponibilitat de temps per compartir moments de vida entre els membres d'una família.

Els horaris comercials constitueixen un altre focus de controvèrsia en la racionalització horària. Les dificultats de conciliació entre les persones treballadores d'aquest sector són evidents: jornades partides amb una llarga pau-

sa al migdia, hora de finalització de la jornada tardana i en ocasions es treballa dissabtes i diumenges i/o festius. Fins a la data, el govern català ha defensat un model de comerç urbà de proximitat amb l'objectiu de reduir la mobilitat, la desertització dels municipis i una millor conciliació del temps de les persones. Aquest model es troba en conflicte amb el model més liberalitzador de l'Estat Espanyol.

Els horaris de lleure venen marcats per les pautes de consum i d'oci de la població. En l'hostaleria, els horaris són similars als del comerç amb períodes amplis de descans durant la jornada. Lògicament, aquests horaris dificulten les activitats de conciliació en l'àmbit domèstic i familiar.

Una altra constatació feta en l'informe és que els actuals horaris nocturns televisius, els anomenats *prime time* televisius, amb la seva finalització més tard de les dotze de la nit durant els dies laborables, són un fre al desenvolupament d'una millor racionalització dels horaris. A Europa, el *prime time* finalitza 1 o 2 hores abans.

Cal destacar la tasca feta per l'ARHOE, en l'àmbit espanyol i darrerament la Iniciativa per a la reforma horària a Catalunya, per tal de sensibilitzar a la societat respecte de la importància d'una modificació dels horaris per fer-los més racionals i harmonitzar-los amb els de la Unió Europea. La incidència d'aquesta iniciativa catalana en la vida política és rellevant, atès que ha estat l'esperó necessari per a la creació de la Comissió d'estudi de la reforma horària al Parlament de Catalunya i per a la posada en marxa, per part del govern català, d'un grup de treball interdepartamental per avançar cap uns horaris més racionals en benefici de la ciutadania.

En aquest context, el CTESC recomana...

1. Que la racionalització dels horaris sigui un objectiu cabdal per a les polítiques públiques, amb partides presupostàries suficients per a poder abordar amb garanties aquest canvi de model de la gestió dels temps, augmentant els nivells de benestar social de la ciutadania, millorant la productivitat i competitivitat de les empreses, i potenciant la sostenibilitat i l'estalvi energètic.
2. Posar en marxa un Pacte Nacional, amb la participació del Parlament de Catalunya, de les administracions autonòmica i locals i els agents econòmics i socials, amb l'objectiu de consensuar una reforma dels horaris.
3. Que a partir del Pacte, s'elabori un pla estratègic per a la reforma horària, el qual hauria d'incorporar com a elements rellevants:
 - § Abordar de manera simultània l'organització del temps dels principals espais socials que el determinen: el treball remunerat, el comerç, l'ensenyament, els mitjans de comunicació, entre d'altres. La racionalització dels horaris necessiten de pactes específics amb la participació dels agents directament implicats, tot tenint en compte les necessitats de les persones, els horaris de les persones que hi treballen i les necessitats dels sectors productius.
 - § Abordar específicament el temps del treball autònom, atenent la seva singularitat i diversitat.
 - § Treball de coordinació i d'implicació entre els diversos departaments de la Generalitat i entre la Generalitat i altres administracions com la local.
 - § Estratègies informatives i formatives d'ús racional del temps com poden ser la racionalització dels horaris dels mitjans de comunicació, els espais d'oci i la participació ciutadana.
 - § El desenvolupament d'infraestructures i serveis com són, entre d'altres, les llars d'infants, residències o centres de dia per a l'atenció de persones grans o dependents i la millora de la xarxa de transport públic per reduir el temps invertit en els desplaçaments al lloc de treball.
 - § Incentius al sector privat per aplicar un nou model de gestió del temps de treball.
4. Crear un comissionat o figura similar, adscrit al Departament de Presidència, que lideri el procés d'implementació del procés de la reforma horària per dotar-lo d'una transversalitat més gran, amb la participació dels agents econòmics i socials.
5. Harmonitzar i analitzar les dades disponibles sobre els usos del temps, integrant els indicadors de temps de

cura, laboral i de desplaçaments, i amb l'objectiu de disposar d'indicadors per establir polítiques públiques.

6. Fomentar l'elaboració de pactes del temps en l'àmbit municipal i/o comarcal com a fórmula per arribar a acords entre administració, organitzacions i ciutadania.

1.6.2. SOBRE LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL REMUNERAT

Les persones treballadores aporten al treball remunerat coneixements i experiències, però també, i sobretot, temps. El temps del treball remunerat és l'eix central sobre el que la major part de les persones defineixen els seus projectes de vida a les societats de benestar

La societat, en el seu conjunt, evidencia la necessitat d'una nova organització del temps de les persones i, en particular, del temps de treball, que permeti la conciliació de la vida personal, familiar i laboral de les persones treballadores en equilibri amb els interessos organitzatius i productius de les empreses. És una realitat que la conciliació efectiva de la vida personal, familiar i laboral constitueix un element clau tant per al benestar de les persones treballadores com per a la productivitat de les empreses.

Cal partir de la base de les aportacions favorables de les diferents normatives dirigides a la conciliació de la vida familiar i laboral: la Llei 39/1999, de 5 de novembre, per promoure la conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores i molt especialment la Llei 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes; però cal plantejar-nos que per aconseguir una racionalització real dels horaris socials és necessari intervenir sobre la gestió del temps de treball remunerat en totes les seves dimensions.

La mirada als temps de treball remunerat i la seva distribució requereix també una anàlisi de la situació tant pel que fa a les persones treballadores assalariades com a les que treballen per compte propi.

Segons les dades de la II Enquesta catalana de condicions de treball (ECCT), publicada l'any 2012, les característiques més rellevants de la jornada i dels horaris del treball remunerat són les següents:

- § El 59,9% de les persones entrevistades treballen de dilluns a divendres, mentre que per al 19,2%, a més d'aquests dies, s'hi ha d'afegir el dissabte. La proporció de persones que treballen només els caps de setmana i/o els festius és de l'1% i la que treballa tots els dies de la setmana és del 2,4%.
- § Respecte dels resultats de la I ECCT (2005), la proporció de les persones que treballen de dilluns a divendres ha disminuït del 70,9% al 65,4%.
- § Quant al tipus d'horari laboral diari, la II ECCT destaca que el 47,1% de les persones treballadores declara fer jornada laboral partida. Aquesta xifra és especialment significativa en el cas dels homes, ja que s'eleva fins al 54,2%, mentre que en les dones es redueix fins al 38,3%. Altrament, el 8,1% de les persones entrevistades declara que el seu horari és de treball per torns.
- § En la II ECCT s'obtenen resultats desfavorables en la valoració de la doble presència, especialment alts entre les dones (el 54,9% de les dones obtenen resultats desfavorables en l'escala sobre la doble presència, mentre que aquest percentatge és del 14,9% en el cas dels homes).

Fomentar l'equilibri entre la vida personal, familiar i laboral passa per fer incidència en la racionalitat dels horaris laborals. D'acord amb el Consell de Relacions Laborals, la flexibilitat negociada de l'organització del treball i del temps de treball ha demostrat ser positiva per realitzar els canvis que l'empresa necessita. En aquesta mateixa línia es manifesta la Comissió Europea (*Flexible working time arrangements and Gender quality*, 2010), quan considera que les mesures de flexibilitat laboral són positives tant per als empresaris i empresàries com per a les persones treballadores.

En general es poden detectar alguns focus de tensió per conciliar la vida personal, familiar i laboral derivats de la necessitat de les empreses de disposar de mecanismes de flexibilització de la gestió del temps de treball remunerat per fer front i donar resposta a les fluctuacions constants en la demanda, moltes vegades imprevisible. La implantació d'innovacions tecnològiques, la globalització, la internacionalització, entre d'altres, suposen un canvi en els models de producció i d'organització que tenen un clar impacte en les formes de gestió del temps de treball remunerat. Això comporta la necessitat de que les empreses revisin la planificació i l'organització que fan de la distribució del treball i alhora s'analitzin noves solucions en matèria de conciliació.

A l'informe s'ha constatat que una gestió ineficient del temps de treball remunerat té un seguit de conseqüències per a les persones treballadores i conseqüentment per a les empreses:

- § Dificulta trobar un equilibri entre la vida personal, familiar i laboral.
- § Implica uns menors nivells de productivitat i de competitivitat. La relació entre el nombre d'hores treballades i la productivitat no és directa. Treballar moltes hores però amb una organització ineficient del treball o una cultura presencialista comporta una pèrdua notòria de la productivitat.
- § Dificulta la formació i el desenvolupament professional i personal a dins i a fora de la jornada laboral.
- § Pot afectar la salut de les persones, incrementant determinats factors de riscos psicosocials.
- § Incrementa l'absentisme.
- § Dificulta el compromís de les persones treballadores amb l'organització i la captació, el desenvolupament i la retenció del talent per part de l'empresa es fa molt més complexa.
- § Pot empitjorar el clima laboral.
- § Pot empitjorar la imatge de l'empresa i afectar la seva reputació social corporativa.

Un altre focus de tensió és la manca de flexibilització horària de les empreses. Les mesures de flexibilitat, convenientment pactades, beneficien tant a les empreses i administracions com a les persones treballadores, són polítiques de doble sentit. La flexibilitat és una eina perquè les empreses guanyin eficiència i eficàcia; i d'altra banda, és un instrument bàsic perquè el treball no es converteixi en un obstacle insuperable en el desenvolupament personal i familiar dels treballadors i treballadores.

Malgrat això, les dades disponibles a través de l'EPA 2010 indiquen que la possibilitat per part de les persones treballadores de fixar el seu horari és molt poc habitual, només un 7,6%, i de manera parcial. A més, no superen el 5%, en el millor dels casos, les que poden accedir a mesures de flexibilitat com l'horari flexible amb capitalització del temps de treball, la disponibilitat d'un nombre fix d'hores diàries de treball amb certa flexibilitat o l'opció de poder determinar els propis horaris de treball.

Certament, l'important repte que suposa gestionar bé el temps de treball a les empreses no sempre és fàcil o assumible. Es detecten costos organitzatius en aspectes com la suplència de persones amb alt grau de formació i especificitat, o en la redistribució del treball i les problemàtiques associades amb l'assumpció de noves càrregues de treball per a la resta de persones treballadores. Elements clau per fer front a aquest repte són, entre d'altres, la implicació de l'equip directiu i dels càrrecs intermedis, així com la promoció de fórmules de treball en equip.

La incorporació de les TIC en l'àmbit laboral comporta noves formes de prestacions de serveis, que faciliten l'autogestió del temps de treball remunerat per part de les persones i un grau d'autonomia més gran del treballador/ora. Amb tot, la possibilitat de complir la jornada laboral de manera no presencial, és a dir, mitjançant el tele treball, l'e-treball i altres formes de treball flexible encara és molt poc freqüent en les organitzacions i està condicionat per la dimensió de l'empresa, el sector d'activitat i el grup professional, entre d'altres.

Per a fer front a la racionalització del treball remunerat és imprescindible la reflexió, acord i avenç de les organitzacions empresarials i les organitzacions sindicals, a través de l'Acord Interprofessional de Catalunya (AIC) i la negociació col·lectiva, així com comptar amb la promoció i el debat dins dels òrgans de participació institucional i/o de diàleg social en l'àmbit laboral, com per exemple el Consell de Relacions Laborals o el Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya.

En conseqüència, el CTEESC considera que la negociació col·lectiva es configura com un element adequat per regular la reordenació flexible del temps de treball i l'instrument per a la conciliació amb major capacitat d'adaptació a les realitats concretes dels sectors, de les empreses i les persones treballadores. Per tant, l'instrument més adient per tal de mantenir el necessari equilibri entre les necessitats empresarials i socials són la concertació i el diàleg social, i com a concreció última d'aquest diàleg, la plasmació de les mesures en els convenis col·lectius. Així mateix, la negociació col·lectiva implica una constant comunicació i una recíproca permeabili-

tat. Quan parlem de racionalització dels horaris hem de tenir en compte que les necessitats de les persones treballadores i de les empreses són canviants, i les necessitats de cada sector són específiques.

Aquesta idea queda prou subratllada en els Acords interconfederals per a la negociació col·lectiva d'àmbit estatal i l'Acord interprofessional de Catalunya 2011-2014, on es remarca la importància de la gestió racional i flexible del temps de treball, clau per millorar el clima laboral, la satisfacció laboral, la productivitat i la flexibilització, així com poder cobrir les necessitats de l'activitat empresarial i la millora en la prevenció dels riscos psicosocials i de la salut.

En aquest context, el CTESC recomana...

7. Que la negociació col·lectiva sigui el pilar bàsic sobre el que es gestioni la possibilitat de conciliar la vida personal, familiar i laboral, tot buscant l'equilibri entre les necessitats de les empreses i les persones treballadores.
8. Promoure des del CRL i en l'àmbit del diàleg i la concertació social, la coordinació i la col·laboració amb altres òrgans de participació institucional i iniciatives privades en matèria de temps de treball que existeixen a Catalunya per enfortir la col·laboració institucional en aquesta matèria.
9. Promoure des del CRL la inclusió de clàusules sobre temps de treball als convenis col·lectius, acords o pactes en l'àmbit públic i privat amb una doble finalitat: equilibrar els interessos entre les parts i permetre adaptacions i ajustaments organitzatius. Per a la inclusió d'aquestes clàusules, des del CRL es promourà la utilització de les "Recomanacions per a la negociació col·lectiva en matèria de gestió del temps de les persones treballadores". De manera resumida, aquestes recomanacions són:
 - § Reduir les hores extraordinàries i les prolongacions de jornades no pactades
 - § Compensar les prolongacions de jornada i hores extraordinàries per temps de descans amb possibilitat de compactació de jornades completes i quantia de l'equivalència del temps de prolongació amb el temps de descans
 - § Sistemes de control personal del temps transparents i dels comptes del temps. Pel que fa als comptes del temps, seria bo prioritzar els de caràcter anual o plurianual, atès que incorporen una visió longitudinal de la trajectòria professional de les persones treballadores.
 - § Els calendaris anuals d'empresa són un instrument important i complementari als sistemes de flexibilitat en les organitzacions. Els convenis col·lectius han de tenir la previsió de la seva negociació amb la representació del personal, amb programacions anuals de previsió i renegociació dels canvis quan sigui objectivament necessari.
 - § Caldria apostar, sempre que sigui possible, per una flexibilitat horària d'entrada i de sortida compensable en la setmana o fins i tot en un període més llarg.
 - § Reconeixement de dies o d'hores d'assumptes propis a exercir en un determinat període de temps i el preavis, amb caràcter general, a l'empresa amb una antelació suficient.
 - § Compactació en jornades senceres de la flexibilitat horària així com de les hores lliures de disposició.
 - § Preveure franja horària de presència física obligatòria
 - § La distribució irregular de la jornada en interès de l'empresa s'ha de concebre com un instrument per racionalitzar el temps de treball i adaptar-lo millor a les exigències productives del mercat de tal manera que es millori la productivitat i la situació competitiva de l'empresa. Ara bé, aquesta distribució irregular s'ha de fer tenint en compte les necessitats de conciliació de la vida personal, familiar i laboral de tal manera que s'han de fixar les garanties necessàries per tal de possibilitar la conciliació.
 - § Cal concretar el que comporta el dret a l'adaptació i distribució de la jornada de treball establert a l'article 34.8 del TRLET.

- § Incorporar en el concepte de conciliació i consegüentment en les mesures derivades de la mateixa, no solament la cura dels fills/es sinó també la cura de les persones en situació de dependència en un sentit més ampli: vellesa, discapacitat, etc.
 - § Pel que fa al treball a torns, mesures com la rotació de llocs de treball i la polivalència funcional del personal podrien ser factors que facilitessin la implantació d'una certa flexibilitat en el temps de treball.
 - § Seria convenient que es preveïés una anàlisi periòdica, entre la representació de l'empresa i la representació legal de les persones treballadores, del funcionament del sistema d'organització flexible, de les prolongacions de jornada i hores extraordinàries, així com de les possibles noves necessitats sobrevingudes per a l'activitat empresarial, amb la finalitat d'adoptar millors solucions negociades i de mesurar la seva relació amb l'ocupació i les problemàtiques de mobilitat sostenible als centres de treball.
 - § Incorporar la possibilitat de recórrer al teletreball parcial. No hauria de repercutir ni sobre el nivell retributiu, ni sobre la carrera professional a l'empresa, ni sobre el volum d'hores treballades. A més cal tenir molt present els riscos laborals vinculats a aquesta pràctica.
10. La negociació col·lectiva pot preveure la regulació de les borses horàries per tal que, d'una banda, permeti a les empreses donar resposta a les necessitats productives i, de l'altra, poder utilitzar-les al servei de la conciliació de les persones que hi treballen.
 11. Les mesures de gestió flexible del temps de treball que s'introdueixen en la negociació col·lectiva han de posar l'accent en la distribució de la jornada, i no només en la dimensió quantitativa de la jornada, si bé és convenient que qualsevol reducció de la jornada efectiva de treball es realitzi de manera negociada per tal de garantir la seva viabilitat i la reordenació efectiva dels temps de treball.
 12. Allà on el sector i el lloc de treball ho permetin, afavorir la jornada continuada, i en tot cas la reducció de la pausa per dinar.
 13. La negociació col·lectiva pot establir i regular espais d'interlocució en matèries relacionades amb mobilitat dels treballadors i treballadores en l'accés a la feina, amb l'objectiu de reduir els temps de desplaçament. L'acord per a la posada en marxa de plans de desplaçaments sostenibles i segurs és una bona eina que, a més, permetria assolir millores respecte d'altres problemàtiques (sinistralitat, qualitat ambiental, canvi climàtic, reducció de costos, etc.).
 14. En les organitzacions multicentres s'han de promoure, de forma negociada i d'acord amb les especificitats de cada empresa, polítiques que possibilitin l'adscripció de les persones treballadores als centres de treball més pròxims als seus domicilis.
 15. Seria oportú que la negociació col·lectiva incorporés la perspectiva per a supòsits excepcionals de la diversitat en la gestió del temps de treball, sense que s'alteri el caràcter genèric de la regulació de les condicions de treball.
 16. Dins dels plans i les mesures d'igualtat cal incorporar els aspectes relacionats amb la gestió de la jornada laboral. Les mesures negociades s'haurien d'incorporar en l'àmbit de la negociació de l'empresa (conveni col·lectiu, acord d'empresa i/o calendari laboral).

Sobre les polítiques a favor de la racionalització horària en l'àmbit laboral

Tot i que es posi el focus en les polítiques relacionades amb l'àmbit de la gestió del treball, com indicava el Pla estratègic sobre els usos i la gestió del temps a la vida quotidiana 2008-2018, la qüestió dels usos i la gestió del temps s'ha d'abordar amb una estratègia que vagi més enllà de les mesures que s'emmarquen en la concepció de "conciliació de la vida personal, familiar i laboral", en el sentit que cal situar-se en una concepció més integral del temps, des dels àmbits socials, econòmic, la seva relació amb l'espai i l'imprescindible perspectiva de gènere. En aquest context, han agafat rellevància les "polítiques de temps", integrades sovint en les agendes municipals, un tipus de polítiques socials que cerquen la sincronització dels temps urbans amb els ritmes de vida de la ciutadania d'un territori.

En l'anàlisi de les polítiques centrades en la millora de la gestió del temps en l'àmbit laboral es constata la seva relació amb les polítiques de conciliació de la vida privada i laboral. A la vegada, aquestes polítiques de conciliació s'han relacionat darrerament amb les polítiques de foment d'igualtat efectiva entre homes i dones, amb l'objectiu d'assolir unes pràctiques que facilitin una distribució equitativa d'oportunitats, tracte i responsabilitat.

Les mesures més destacades en l'àmbit laboral estan relacionades amb els següents elements:

- § Flexibilitat dels horaris de treball com la flexibilitat d'entrada i sortida, o la jornada reduïda i contínua. Les noves tecnologies han permès altres formes de treball flexible com ara el teletreball i l'e-treball (flexibilitat locativa).
- § Mesures vinculades a les polítiques de conciliació laboral i familiar: Permisos de paternitat, maternitat, permisos per altres causes i les excedències.
- § En alguns països de la UE es detecten mesures de gestió del temps de treball al llarg del cicle de vida

Per aquests motius el CTESC recomana...

17. Endegar accions informatives i formatives, amb la col·laboració dels agents econòmics i socials de Catalunya, amb l'objectiu de fomentar i potenciar, d'acord amb la realitat de cada sector:

- § Una nova cultura organitzativa que no fomenti el "presencialisme".
- § Jornades laborals compactades i flexibles
- § La mobilitat tecnològica (tauletes, telèfons intel·ligents, etc.) a les organitzacions, com a element per potenciar la flexibilitat locativa com l'e-treball o el teletreball, i les videoconferències.
- § Evitar programar reunions que finalitzin més tard de les 6 de la tarda.
- § Incrementar la polivalència de les persones treballadores mitjançant la formació, com una manera per gestionar les polítiques de substitucions que comporta la flexibilitat horària.

18. Que la Inspecció de Treball de Catalunya implementi programes específics de sensibilització, i si s'escau, de control i sanció dels incompliments pactats a la negociació col·lectiva en matèria de jornada de treball i la seva distribució.

19. Que des de el CRL es faci un seguiment periòdic de la regulació introduïda en la negociació col·lectiva sectorial i d'empresa relacionada amb la conciliació de la vida personal, familiar i laboral.

20. S'haurien d'adoptar les modificacions legislatives necessàries amb l'objectiu que les situacions de reducció de jornada per motiu de conciliació de la vida familiar i laboral i l'excedència per cura de menors o familiars dependents computessin al 100% durant la seva durada a efectes de les prestacions de la seguretat social.

21. Amb la finalitat d'avançar cap a la coresponsabilitat, caldria treballar vers la individualització dels drets per accedir als permisos vinculats amb la cura de les persones.

22. A partir de l'informe de la Subcomissió per a l'estudi de la racionalització d'horaris del Congrés dels Diputats convé analitzar la idoneïtat d'incorporar un permís de curta durada per a indisposicions temporals infantils. En tot cas cal tenir en compte l'impacte econòmic i organitzatiu d'aquesta mesura en el desenvolupament de l'activitat empresarial.

23. És clau fer totes les accions necessàries perquè s'apliqui l'ampliació del permís de paternitat a quatre setmanes, aplaçada any rere any per les successives lleis de pressupostos generals de l'Estat.

24. Fer totes les accions necessàries per millorar el marc regulador del treball a temps parcial, molt poc favorable a aquest règim, com el fet que les cotitzacions de la seguretat social siguin superiors a les de la jornada completa. Cal aconseguir que aquest tipus de contracte sigui utilitzat com una via per conciliar millor la vida per-

sonal, familiar i laboral, fet que no succeeix a hores d'ara.

25. S'haurien d'adoptar les modificacions legislatives necessàries per ampliar els supòsits del contracte d'interinitat per substituir més supòsits de suspensió del contracte laboral per a cura de familiars
26. Elaborar guies d'implementació, pràctiques per als agents socials i econòmics, del teletreball o de fórmules més avançades com l'e-treball.
27. Fomentar la recerca en l'avaluació d'organitzacions que apliquin mesures de racionalització d'horaris que permetin potenciar aquests nous models de gestió del temps de treball remunerat.

1.6.3. SOBRE LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES

Tal com s'ha constatat a l'informe, la negociació col·lectiva en l'Administració pública té unes particularitats que la diferencien de les dinàmiques negocials en el sector privat. Hi ha una sèrie de factors que la condicionen, derivats de la naturalesa pública del subjecte empleador. Així mateix, l'àmbit material disponible per a negociar és menor i al mateix temps, l'àmbit subjectiu és més heterogeni, com a conseqüència dels diferents vincles jurídics que es poden establir (funcionaris o laborals), així com de les pròpies diferències dels llocs de treball que conformen les organitzacions (aspecte també comú amb el sector privat).

Malgrat la disparitat de règims jurídics en l'ocupació pública, la negociació col·lectiva propicia *de facto* la homogeneïtzació de les condicions de treball del personal funcionari i del personal laboral. Al mateix temps, molts dels acords i convenis analitzats de dediquen previsions específiques als diferents tipus de llocs de treball per tal d'adequar-se a aquestes situacions particulars.

Tal com es constata a l'informe, la regulació del temps de treball i els diferents mecanismes de gestió és un àmbit al qual la negociació col·lectiva presta una atenció especial, amb una reglamentació detallada que traspuja una certa preocupació pel control del compliment de la jornada de treball, que es complementa amb mecanismes per reduir les absències injustificades. Ara bé, aquest detall regulatori no impedeix la flexibilitat en la gestió del temps, atès que es parteix d'una determinació del temps de treball fixa i es combina amb diferents mecanismes de flexibilitat.

D'altra banda, cal tenir en compte que les restriccions pressupostàries i normatives durant els moments àlgids de la crisi (que han limitat la negociació en altres àmbits, com ara el retributiu), així com una major preocupació per garantir una millor conciliació de la vida personal, familiar i laboral, ha comportat que la negociació col·lectiva en les administracions s'hagi centrat en el desenvolupament d'aquests tipus de mesures, que tenen un menor impacte en els pressupostos públics.

Cal destacar que amb la finalitat de cercar el màxim equilibri entre les necessitats de les persones i de l'administració, el concepte de conciliació de la vida personal, familiar i laboral ha evolucionat per incloure altres supòsits, com ara l'atenció de persones dependents o mancades d'autonomia (amb independència de l'edat i superant una visió de la conciliació enfocada únicament a la cura dels fills menors), així com la dimensió individual d'aquest concepte, no tan lligada a la situació familiar de la persona.

A partir de l'anàlisi de la mostra d'acords i convenis que destaquen per la negociació i articulació de mesures de la gestió del treball relacionades amb la racionalització dels horaris, s'observa una aposta per una jornada ordinària principalment matinal i fortament compactada, amb una pausa breu per dinar si escau, o una jornada intensiva, sense pausa per dinar, si bé cal tenir en compte que no tots els llocs de treball realitzen aquest tipus de jornada, com ara el personal que presta treballa en unitats o cossos que presten serveis 12 hores al dia o tot el dia, sovint en règim de treball per torns. Així mateix, s'han identificat un seguit de mecanismes de flexibilització entre els que destaquen:

- § La pròpia determinació de l'horari, amb una part fixa de presència obligada i una part variable, a realitzar a l'entrada, la sortida i/o per la tarda, generalment autogestionable.
- § Per garantir l'equilibri indicat entre les necessitats de les persones treballadores i les de l'administració es preveuen una sèrie de drets d'absència del lloc de treball, les condicions d'exercici dels quals també estan regulades. Cal recordar que sovint aquest exercici està condicionat per les necessitats del servei,

una expressió genèrica i indeterminada que alguns acords o convenis concreten, fet que proporciona major seguretat jurídica.

§ A banda de la regulació (i millora de les condicions en alguns casos) dels drets d'absència tradicionals, com ara els permisos, les llicències i les excedències, es regulen també una sèrie de drets d'absència que configuren una bossa d'hores, que es nodreix per diferents conceptes: la realització d'hores extraordinàries, els allargaments de jornada, el treball en dies festius o permisos creats expressament amb aquesta finalitat. En aquest sentit, destaca el reconeixement d'una sèrie d'hores per assumptes personals amb caràcter recuperable.

§ Les condicions per gaudir dels permisos i de la bossa d'hores són també flexibles: reconeixement dels permisos (o les vacances) en hores o fins i tot en fraccions de mitja hora; possibilitat de gaudir dels permisos o les hores d'absència de manera acumulada en jornades senceres i consecutives i/o acumulant-los a altres drets d'absència. Una altra opció per flexibilitzar és allargar el període de gaudi.

D'altra banda, l'anàlisi qualitativa de l'informe evidencia que les mesures de gestió del temps de treball més ben valorades són precisament, la flexibilitat horària d'entrada i sortida del lloc de treball, d'una banda, i la flexibilitat horària recuperable, de l'altra.

Ara bé, el mòdul temporal de referència és amb caràcter ordinari la setmana tot i que per adaptar-se a les necessitats del servei i/o de la persona, s'amplia en determinats casos al mes o a l'any. Conseqüentment, no s'observa una visió global de l'organització del temps que respongui al cicle de vida d'una persona.

A partir dels resultats de l'informe, també cal esmentar que hi ha altres elements de la gestió del temps que no es regulen expressament en els convenis i acords analitzats, com ara l'ús de les TIC i les seves possibilitats en la gestió del temps de treball (teletreball, *e-treball* i videoconferències); els mecanismes d'avaluació de les mesures implementades, així com la mobilitat sostenible. De l'anàlisi qualitativa, es constata com els agents entrevistats conceben que el teletreball podria ser un dels elements que podrien rebre un major desenvolupament en els propers anys, dins del nou model de gestió del temps de treball en l'Administració pública, tot i que no s'amaga la complexitat de la seva gestió.

Per aquests motius el CTESC recomana...

28. Que el sector públic exerceixi un paper tractor en la implementació d'una nova cultura de la gestió del temps de treball. Té la responsabilitat d'innovar i servir d'exemple en matèria d'horaris i conciliació de la vida professional, familiar i laboral. De tota manera, el CTESC considera que encara resta un nou impuls per convertir aquest sector en un referent en la cultura d'un nou model de la gestió del temps de treball per a la resta d'organitzacions.
29. S'ha de tendir a que les mesures de racionalització del temps de treball arribin al conjunt de les administracions públiques.
30. Valorar la possibilitat de desenvolupar, sempre que sigui possible, una jornada flexible compactada amb una breu pausa al migdia per dinar i de caràcter voluntari. Es podria considerar que aquesta pausa comencés a les 13 hores. En aquesta mateixa línia, s'hauria de valorar una distribució equivalent de la jornada per a les persones treballadores que presten serveis en horari de tarda o nocturn. Cal tenir present l'impacte que podria tenir en l'atenció a la ciutadania i en la prestació dels serveis. En conseqüència, l'aplicació d'aquesta jornada faria necessari revisar la franja horària de presència obligada a les administracions i la disponibilitat dels espais físics adients per fer els àpats.
31. Valorar la possibilitat d'endegar proves pilot de les mesures innovadores (ampliació del mòdul temporal de la compensació de la flexibilitat horària de la jornada, teletreball, entre d'altres) amb la corresponent avaluació de les mateixes, com a primer pas per estendre-les a tota l'Administració pública.
32. Potenciar la difusió de les mesures que ja s'apliquen i que proporcionen una gestió òptima del temps de treball, tant pel que fa a les necessitats de l'Administració com a les necessitats de les persones que hi treballen.

33. Cal adaptar l'agenda política dels càrrecs electes i dels càrrecs directius al model horari.

34. L'Administració, en el moment que estableix les condicions de prestació dels serveis subcontractats, hauria de tenir en compte les mesures de gestió del temps de treball que fomentin una racionalització dels horaris, tot considerant la normativa d'aplicació a les empreses subcontractades.

1.6.4. SOBRE LA GESTIÓ DE TEMPS DE TREBALL EN EL SECTOR PRIVAT

Es constata que darrerament, el paper de la NC en l'ordenament del temps de treball està marcat per l'estratègia que promou la flexibilitat interna amb l'objectiu, d'una banda, de proporcionar una millor adaptació de les jornades, els horaris i el ritme de treball a les canviants necessitats organitzatives i productives, i d'altra banda, de permetre conciliar les necessitats dels treballadors i treballadores.

Els canvis legislatius introduïts entre el 2012 i 2013 relatius a la negociació col·lectiva i l'ordenació del temps de treball s'orienten en quatre línies, tal i com es detalla en el capítol 5:

- § modificacions en l'estructura de la negociació i en el període d'ultraactivitat.
- § modificacions de la gestió quantitativa del temps de treball, d'acord amb les modificacions introduïdes a l'art. 47 ET sobre la possibilitat empresarial de reducció del temps de treball i de suspensió del contracte de treball i la modificació de l'art 12 ET que regula el contracte de treball a temps parcial.
- § mecanismes de flexibilització o inaplicació de les condicions de treball pactades.
- § modificacions en matèria de conciliació de la vida laboral i familiar.

L'anàlisi dels convenis sectorials i d'empresa feta en el present informe es basa en una selecció prèvia d'aquells que destaquen per la negociació i l'articulació de mesures de gestió del treball que permeten afavorir l'equilibri entre les necessitats productives i de serveis de les empreses i les necessitats de conciliació de les persones que hi treballen.

En relació a l'ordenació del temps de treball, la negociació col·lectiva opta per un còmput anual i regula la distribució irregular de la jornada. En els convenis els canvis sobre la distribució irregular de la jornada legalment establerta es basen en l'ampliació dels períodes de preavis i en la reducció del grau d'irregularitat possible. La flexibilitat d'entrada i de sortida i l'increment del nombre de permisos són els dos instruments més desenvolupats en la negociació col·lectiva com a fórmules de flexibilització del temps de treball des de la vessant de les persones treballadores. Així, són nombroses les clàusules relatives a l'ampliació dels permisos o absències del treball retribuïdes, ja sigui via un increment dels supòsits de fet causants dels mateixos o bé mitjançant l'increment del període de descans a gaudir. No obstant això, les mesures orientades cap a sistemes retributius basats en l'assoliment d'objectius ("no presencialistes"), el desenvolupament del teletreball o e-treball, la compactació de la jornada diària reduint les pauses per dinar, l'adaptació de la durada i distribució de les jornades per part dels treballadors/res, entre d'altres, tenen poca presència en els convenis analitzats.

En aquest context, les possibilitats d'actuació de la negociació col·lectiva són àmplies, especialment en aquells aspectes relatius a l'ordenació i la distribució de la jornada ordinària de treball, a la flexibilitat negociada (distribució al llarg de l'any, horaris flexibles, el foment de les mesures de conciliació, la flexibilitat locativa, entre altres) i als sistemes retributius basats en l'assoliment d'objectius.

En l'anàlisi de les entrevistes s'ha fet palès que la manca de formalització del catàleg de mesures de gestió racional del temps de treball en la negociació col·lectiva té a veure amb la percepció dels riscos associats a les rigideses dels convenis o acords i amb la necessitat de poder donar respostes flexibles enfront de circumstàncies canviants i de situacions excepcionals dels treballadors i treballadores. Alhora, les mesures de gestió del temps de treball més ben valorades són la compactació de la jornada laboral i la flexibilitat d'entrada i sortida al lloc de treball.

Per aquests motius el CTESC recomana...

35. Proporcionar ajuts a les empreses per poder desenvolupar mesures de gestió del temps de treball (adquisició d'aplicatius tecnològics, activitats de consultoria organitzativa, bonificacions a la seguretat social, entre d'altres).
36. Promoure la incorporació de mesures de gestió del temps de treball que ja es duen a terme a l'empresa de manera no formal, en la negociació col·lectiva en l'àmbit d'empresa, mitjançant l'avaluació i la revisió periòdica o amb clàusules d'excepcionalitat, amb el ben entès que aquest tipus de mesures han de beneficiar tant a l'empresa com a les persones treballadores.
37. En la mateixa línia que recomana l'OIT, elaborar un manual amb un seguit de principis d'orientació per posar en pràctica horaris de treball flexible.
38. Valorar la creació d'un aplicatiu-eina de suport que faciliti la implementació de nous models horaris. Aquesta eina hauria de tenir els següents elements: diagnòstic de la situació actual, definició del nou model horari i estratègia d'implantació.

1.6.5. SOBRE EL PROCÉS D'IMPLEMENTACIÓ DE LES MESURES DE GESTIÓ DEL TEMPS DEL TREBALL EN LES ORGANITZACIONS

En la part de l'informe corresponent a l'anàlisi d'entrevistes es pot identificar un conjunt de factors que posen de manifest que actualment existeixen oportunitats per al desenvolupament d'un nou model de gestió del temps de treball en les organitzacions de Catalunya. En aquest sentit, en destaquen sis:

- § D'entrada, hi ha exemples d'administracions públiques de tots els àmbits territorials així com empreses de tots els sectors productius que porten molts anys desenvolupant mesures de gestió racional i conciliadora del temps de treball i que podrien esdevenir referents per al canvi.
- § També s'ha de mencionar el relleu generacional tant a la direcció de les organitzacions com a la representació legal dels treballadors i treballadores (RLT), atès que condueix cap a una representació més diversa dels perfils, les experiències i les necessitats d'ambdues parts.
- § La incorporació dels plans d'igualtat a les empreses i la implementació progressiva de la responsabilitat social corporativa (RSC), també es poden interpretar com uns factors favorables al desenvolupament de la racionalització del temps de treball en les organitzacions.
- § No menys rellevant és el context actual de marges relativament estrets per a la millora del salari pecuniari, i l'assumpció que les millores en la gestió del temps de treball poden ser un aspecte important en els processos de negociació col·lectiva que beneficiï tant a les organitzacions com a les persones que hi treballen.
- § Alhora, s'identifica un cert grau de consens quant a les mesures de gestió del temps de treball més ben acollides en aquelles organitzacions amb possibilitats per a la seva incorporació: d'una banda, la flexibilitat horària d'entrada i sortida i la flexibilitat horària recuperable pel que fa a les administracions públiques i, de l'altra, la compactació de la jornada laboral i la flexibilitat horària d'entrada i sortida pel que fa a les empreses.
- § Finalment, les millores de la gestió racional del temps de treball permeten millorar la reputació de les organitzacions a través de l'obtenció de premis i reconeixements oficials, la qual cosa facilita, entre altres aspectes, la captació, desenvolupament i retenció del talent.

D'altra banda, també es constata que hi ha un conjunt de característiques que si estan presents en les organitzacions poden facilitar significativament el desenvolupament de nous models de gestió del temps de treball. De l'anàlisi de les entrevistes de les direccions i les RLT es poden destacar les següents:

- § Un bon clima laboral basat en una relació fluïda, de confiança, transparència, complicitat i diàleg entre la direcció de les organitzacions i la RLT. De fet, segons les persones entrevistades a les empreses i a les administracions públiques, les discrepàncies en la interpretació de la norma i l'aplicació de les mesures es resolen gairebé sempre de manera dialogada i informal perquè existeix un grau de flexibilitat entre les parts, una política de comunicació i una cultura d'organització que així ho permeten.
- § Una voluntat per assolir i vetllar pel manteniment d'un equilibri general entre les necessitats productives de les organitzacions i les necessitats de conciliació de la vida personal, familiar i laboral de les persones que hi treballen.
- § Un coneixement de la realitat de l'empresa, així com de les tècniques de negociació, per part de les persones interlocutores en la negociació col·lectiva.
- § Una organització del treball flexible basada en equips (en lloc de en cadena), en la polivalència dels treballadors i treballadores i/o en la possibilitat de teletreballar, entre d'altres aspectes.
- § Una pràctica de seguiment i avaluació i, més concretament, disposar d'instruments específics d'avaluació del funcionament i l'impacte de les mesures de gestió racional del temps de treball.

Al mateix temps, a les entrevistes també es mencionen algunes característiques de les organitzacions que podrien dificultar aquest procés:

- § Una organització de la producció en torns de treball, especialment per la dificultat de suplir els treballadors i treballadores que necessitin conciliar.
- § Una organització de la producció al llarg de tot l'any, incloent els dies festius i els caps de setmana.
- § Uns comandaments intermedis amb poca predisposició envers la gestió racional i conciliadora del temps de treball o que observen determinades mesures de flexibilitat com a un obstacle per assolir els resultats previstos per les organitzacions.
- § Una elevada diversitat de grups professionals amb necessitats i interessos heterogenis.
- § Dificultats de dur a terme suplències per a determinats grups professionals en cas de conciliació, especialment en organitzacions amb poc personal.

Per aquests motius el CTESC recomana...

39. Fer accions formatives i informatives que ajudin a desenvolupar estratègies i habilitats per tal de:

- § Apostar per una cultura basada en la confiança entre les parts.
- § Fer una acurada preparació prèvia de la negociació col·lectiva mitjançant grups de treball on estiguin representats tots els col·lectius de l'organització amb l'objectiu de conèixer les seves necessitats.
- § Fer anàlisis prèvies sobre els costos i els impactes esperats de les mesures com una bona manera per dissipar possibles frens i resistències.
- § Fomentar la revisió contínua de les mesures innovadores.

40. Fomentar l'ús del mecanisme institucional de mediació i conciliació, com el Tribunal Laboral de Catalunya o la Inspecció de Treball de Catalunya, en els processos de negociació col·lectiva més complexos.

41. Fer una reflexió sobre l'oportunitat dels sistemes de fitxatge del temps de treball.

2. INTRODUCCIÓ I METODOLOGIA

2.1. INTRODUCCIÓ

El juliol del 2013, en la Resolució 202/X sobre mesures de racionalització dels horaris laborals per a la conciliació de la vida personal, laboral i familiar, el Parlament de Catalunya insta al Govern de la Generalitat a encarregar al Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya (CTESC), per mitjà del Consell de Relacions Laborals (CRL), un informe sobre les mesures que s'han d'adoptar en els àmbits del treball, de l'economia i de la societat, per a una racionalització dels horaris que contribueixi a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral de les persones, i especialment a afavorir la igualtat entre homes i dones (BOPC núm. 111, d'1.7.2013).

En compliment del mandat parlamentari, el CTESC acorda la realització d'un informe sobre la racionalització dels horaris, centrat en la gestió del temps de treball remunerat,⁵ amb l'objectiu últim d'elaborar un seguit de consideracions i recomanacions al Govern en aquest àmbit, en compliment de la seva finalitat, reconeguda a l'article 72.2 de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya.

Per tal d'assolir aquest objectiu general, el present informe aborda els objectius específics següents que, a la vegada, constitueixen els capítols en que s'estructura l'informe, a banda del present capítol introductori:

1. Contextualitzar la necessitat i/o conveniència d'un procés de racionalització horària per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral. Amb aquest objectiu, s'analitzen els canvis demogràfics, socials, culturals i en l'entorn econòmic i l'organització del treball, que afavoreixen el debat actual sobre la racionalització horària. També s'analitzen els horaris laborals, escolars, comercials i de lleure, per avaluar quines són les millores que cal aplicar en cadascun d'ells, amb un repàs previ sobre l'ús social del temps. Així mateix, es descriuen les polítiques a favor de la racionalització horària en l'àmbit laboral de la Unió Europea, de l'Estat i de Catalunya, amb la inclusió d'algunes mesures rellevants dels estats membres de la UE sobre gestió del temps de treball.
2. Analitzar les mesures de gestió del temps de treball i de racionalització horària en les administracions públiques catalanes, a través de l'estudi d'una sèrie de convenis i acords, seleccionats d'acord amb el que s'exposa en l'apartat de metodologia. L'anàlisi s'estructura en els blocs següents: jornada ordinària de treball; flexibilització de la jornada ordinària; permisos, llicències i excedències; reducció de jornada; increment de jornada; vacances i temps de descans; sistema retributiu; i diversos.
3. Analitzar les mesures de gestió del temps de treball i de racionalització horària aplicades en la negociació col·lectiva del sector privat (sectorial i d'empresa), a través de l'estudi dels convenis i acords seleccionats, d'acord amb el que s'estableix en l'apartat de metodologia. Els blocs en que s'estructura l'anàlisi són els mateixos que els utilitzats per a l'estudi de les mesures en les administracions públiques.
4. Descriure el procés d'implantació de les mesures de gestió del temps de treball en la negociació col·lectiva, tant en les administracions públiques com en el sector privat, a partir de l'anàlisi de les entrevistes realitzades a la representació de les direccions i a la representació legal de les persones treballadores d'una sèrie d'organitzacions incloses a la mostra, d'acord amb la metodologia de l'informe.

⁵ L'objecte d'estudi d'aquest informe té a veure amb les mesures de gestió del temps de treball remunerat en el context de les administracions públiques i el sector privat a Catalunya. S'ha optat per utilitzar la paraula "treball" per fer referència al treball remunerat, sense perjudici de les referències al treball de cura no remunerat que es fan principalment en el marc teòric de l'estudi

2.2. METODOLOGIA

L'elaboració d'aquest informe s'ha dut a terme sobre la base de tècniques d'investigació principalment qualitatives: revisió de fonts bibliogràfiques i documentals, anàlisi de convenis col·lectius o acords, i anàlisi d'entrevistes semiestructurades.

En aquest sentit, s'ha realitzat una extensa **revisió de fonts bibliogràfiques i documentals**⁶ relacionades amb la racionalització horària i la conciliació dels temps socials en general, i amb la gestió del temps de treball en les administracions públiques i les empreses en particular. Aquest treball de lectura i anàlisi ha proporcionat els *inputs* necessaris per al desenvolupament de les idees-força més rellevants del "Marc teòric" de l'informe, així com de la contextualització o "Marc normatiu" dels capítols 4 i 5 sobre mesures relacionades amb la gestió del temps de treball en les administracions públiques i en el sector privat, respectivament. Les fonts bibliogràfiques i documentals seleccionades són molt diverses entre si quant a especialitats acadèmiques i autors i autores, centres de recerca i universitats en què es duen a terme els estudis, i institucions públiques i privades que els financen. D'aquesta manera s'ha volgut accedir i tenir en compte la pluralitat de plantejaments que existeixen a l'entorn de la racionalització horària i la gestió del temps de treball.

També s'ha dut a terme un extens treball d'**anàlisi de convenis col·lectius o acords** de diferents tipus. En primer lloc, pel que fa a les administracions públiques, s'han seleccionat catorze convenis o acords col·lectius de diferents àmbits territorials:⁷ la Generalitat de Catalunya, la Diputació de Barcelona, la Diputació de Tarragona, el Consell Comarcal de la Conca del Barberà, el Consell Comarcal del Vallès Oriental i els Ajuntaments de Palau Solità i Plegamans, Constantí, Cabrils, i Santa Maria de Palautordera (menys de 10.000 habitants), Vilanova i la Geltrú, Santa Perpètua de Mogoda, Sant Adrià de Besòs, i Manlleu (més de 10.000 habitants), i Barcelona ciutat. Addicionalment, s'ha tingut en compte el Decret que regula la jornada i els horaris de treball del personal de la Generalitat de Catalunya,⁸ així com la normativa aplicable a la gestió del temps de treball dels empleats i empleades públics.⁹

En segon lloc, pel que fa al sector privat, s'han seleccionat trenta-tres convenis sectorials i vint-i-dos convenis i acords d'empreses.¹⁰ Els primers comprenen una àmplia diversitat de sectors d'activitat: agricultura, ramaderia i pesca; indústries manufactureres; subministrament d'aigua, activitats de sanejament i gestió de residus i descontaminació; comerç a l'engròs i al detall; hostaleria; activitats financeres i d'assegurances; activitats immobiliàries; activitats professionals, científiques i tècniques; activitats administratives i serveis auxiliars; educació; activitats sanitàries i de serveis socials; i altres serveis (perruqueries). Per la seva banda, els segons comprenen una àmplia diversitat d'organitzacions quant al sector d'activitat, la dimensió i la ubicació territorial.

Prèviament a la selecció definitiva dels convenis i acords que formen part de la mostra d'aquest estudi, l'Equip Tècnic de l'estudi havia construït dues bases de dades —una per a les administracions públiques i una altra per al sector privat— amb una extensa selecció de pactes en base al seu caràcter innovador respecte de la regulació legal en l'àmbit de la gestió del temps de treball, a la vigència d'aquests pactes, i a les propostes addicionals de convenis i acords dels membres del Grup de Treball. Per a això, es van tenir en compte diversos articles doctrinals que analitzen els continguts dels convenis i acords, tant de les administracions públiques com del sector privat. Addicionalment, en el cas del sector privat, també es va buscar els convenis i acords d'aquelles empreses que havien rebut premis o reconeixements públics per la seva gestió del temps de treball.

Finalment, el criteri principal que ha orientat la selecció definitiva dels convenis i acords és el consens dels membres del Grup de Treball segons el qual són pactes d'organitzacions que destaquen positivament per la negociació i articulació de mesures de gestió del temps de treball que afavoreixen l'equilibri entre les necessitats productives de les organitzacions, d'una banda, i les necessitats de conciliació de les persones que hi treballen, de l'altra. De cara a la configuració de la mostra s'ha tingut en compte, en la mesura del possible, criteris de representativitat territorial.

La lectura, buidatge i anàlisi dels convenis i els acords s'ha fet a partir d'un sistema de variables i categories que pretenia ordenar i agrupar les mesures per a la gestió racional i conciliadora del temps de treball incloses en aquests pactes. El sistema de variables i categories d'anàlisi s'havia elaborat prèviament a partir de les idees

⁶ Vegeu la bibliografia de l'estudi.

⁷ Vegeu l'Annex 1 per consultar la selecció de convenis o acords de les administracions públiques.

⁸ Decret 56/2012, de 29 de maig, sobre jornada i horaris de treball del personal funcionari al servei de l'Administració de la Generalitat. DOGC núm. 6139, de 31.05.2012, modificat pel Decret 48/2014, de 8 d'abril (DOGC núm. 6601, de 10.04.2014).

⁹ Vegeu taula 8.

¹⁰ Vegeu l'Annex 1 per consultar la selecció de convenis sectorials i de convenis i acords d'empreses.

apreses al llarg de la revisió de les fonts bibliogràfiques i documentals, i s'hi van introduir petites modificacions a mesura que l'Equip Tècnic avançava en el seu treball de recerca.

L'estructura interna i els continguts desenvolupats en els subapartats dels capítols 4 i 5 sobre mesures relacionades amb la gestió del temps de treball en les administracions públiques i en el sector privat, respectivament, són producte d'aquesta metodologia. El sistema de variables i categories d'anàlisi quedaria sintetitzat a través de les taules 9 i 11 sobre mesures de gestió del temps de treball incloses a la part final ("Síntesi") d'aquests capítols.

L'estudi inclou un capítol sisè sobre la implementació de les mesures de gestió del temps de treball en les organitzacions. Aquesta part de l'estudi s'ha elaborat a partir d'un treball de camp que consta de la **realització de trenta-dues entrevistes semiestructurades**. Dotze d'aquestes entrevistes s'han realitzat a persones representants de sis administracions públiques (sis a membres de les direccions i sis a membres de la representació legal dels treballadors i treballadores –RLT) i les vint entrevistes restants s'han realitzat a persones representants de deu empreses (deu entrevistes a membres de les direccions i deu a membres de la RLT).

El treball de camp s'ha desenvolupat entre els mesos d'octubre de 2014 i març de 2015. Les entrevistes s'han concertat a través del correu electrònic i/o el telèfon i les persones entrevistadores s'han desplaçat fins als centres de treball de les persones a entrevistar, llevat de dues ocasions en què aquestes persones han preferit desplaçar-se fins a la seu del Consell de Treball Econòmic i Social de Catalunya (CTESC). Les entrevistes han tingut una durada mitjana aproximada d'una hora i s'han enregistrat en suport àudio digital llevat d'una de les empreses –Danone- en què l'organització no en va donar l'autorització.

Les sis administracions públiques seleccionades per a la mostra d'aquest part de l'estudi representen diferents àmbits territorials: Generalitat de Catalunya, Diputació de Tarragona, Consell Comarcal de la Conca del Barberà, Ajuntament de Barcelona, Ajuntament de Sant Adrià del Besos, i Ajuntament de Santa Maria de Palautordera. Així mateix, les deu empreses seleccionades representen diferents dimensions i sectors d'activitat: Dallant S.A, Danone, DSM Coating Resins Spain, Federació ECOM, Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya, Grupo ISS, KH Lloreda S.A., Majestic Hotel & Spa, TERSA i Establiments Viena.

Tal com s'ha explicat en relació amb l'anàlisi de convenis i acords, també en aquesta part de l'estudi l'Equip Tècnic havia elaborat prèviament a la mostra definitiva d'organitzacions sengles llistes temptatives d'administracions públiques i d'empreses en base al seu caràcter innovador respecte de la normativa bàsica en l'àmbit de la gestió del temps de treball, a la vigència dels seus convenis o acords, i a les propostes addicionals dels membres del Grup de Treball. En aquest sentit, també es va tenir en compte els reconeixements públics de les mesures de gestió del temps de treball d'algunes empreses, bé sigui a través de mencions explícites en diverses publicacions especialitzades en la matèria bé sigui a través de la concessió de premis oficials.

Amb tot, el criteri principal que ha orientat la selecció definitiva de les administracions públiques i les empreses on s'han realitzat les entrevistes és el consens dels membres del Grup de Treball segons el qual són organitzacions que destaquen totes elles per la negociació i articulació de mesures de gestió del temps de treball que afavoreixen l'equilibri entre les necessitats productives i les necessitats de conciliació. De cara a la configuració de la mostra s'ha tingut igualment en compte, en la mesura del possible, criteris de representativitat territorial.

Persones entrevistades a les administracions públiques:

- § Pilar Sorribas, Subdirectora General de Relacions Sindicals i Polítiques Socials, Generalitat de Catalunya.
- § Xesús González, Responsable de l'Àrea Pública de CCOO, Generalitat de Catalunya.
- § Guillem Sabater, Sector de la Generalitat de CCOO, Generalitat de Catalunya.
- § Manuel Espínola, Coordinador de l'Àrea Pública de CCOO, Generalitat de Catalunya
- § Àlex Grau, Director de l'Àrea de Recursos Humans, Ocupació i Promoció Econòmica, Diputació de Tarragona.
- § Caridad Gil, membre de la Mesa general de negociació i Secretària general de la Secció sindical d'UGT, Dipu-

tació de Tarragona.

- § Ramon Palou, Gerent, Consell Comarcal de la Conca del Barberà.
- § Lali Albareda, membre del Comitè d'empresa, Consell Comarcal de la Conca del Barberà.
- § Elena Pérez, Directora de Serveis de Gestió i Relacions Laborals, Ajuntament de Barcelona.
- § Maria Rosa Tomás, Responsable de la Vocalia d'Igualtat de la Secció sindical de CCOO, Ajuntament de Barcelona.
- § Pepe García, Secretari general de la Secció sindical de CCOO, Ajuntament de Barcelona.
- § Espe García, Responsable del Sector Integral de CCOO, Ajuntament de Barcelona.
- § Filo Cañete, Regidora de Recursos Humans, Promoció Econòmica, OAC i Informàtica, Ajuntament de Sant Adrià de Besòs.
- § Eduard Rodríguez, Secretari general de la Secció sindical de CCOO, Ajuntament de Sant Adrià de Besòs.
- § Antoni Ayala, Regidor d'Hisenda, Règim Interior i Transport Públic, Ajuntament de Santa Maria de Palautordera.
- § Víctor Villalba, Delegat del personal funcionari, Ajuntament de Santa Maria de Palautordera

Persones entrevistades al sector privat:

- § José Manuel Torres, Responsable de Recursos Humans, Dallant S.A.
- § Manuela Sotelo, Presidenta del Comitè d'empresa, Dallant S.A.
- § Vanesa Berrido, OD Manager, Danone.
- § Marc Sánchez, Àrea de Relacions Laborals i Socials, Danone.
- § Carles Andrés, President del Comitè d'empresa i membre de la comissió negociadora i del Comitè intercentres, Danone.
- § Alicia Moraña, DCR Spain HR Manager, DSM Coating Resins Spain.
- § Àngel Orriols, Delegat de personal, DSM Coating Resins Spain.
- § Sandra Jiménez, Tècnica laboral, Federació ECOM.
- § Víctor Sastre, Part social, Federació ECOM.
- § Enric Vinaixa, Director de gestió i serveis a l'equip propi, Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya.
- § Gemma San Cornelio, membre del Comitè d'empresa, Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya.
- § Anna Viñolas, Directora de Desenvolupament de Recursos Humans, Grupo ISS.

- § Emilio Sánchez, membre del Comitè d'empresa, Grupo ISS.
- § Xavier Carruesco, Human Resources & Integrated System Manager, KH Lloreda S.A.
- § Laura Robles, Presidenta del Comitè d'empresa, KH Lloreda S.A.
- § Mari Carmen Vicente, Directora de Recursos Humans, Majestic Hotel & Spa.
- § Paco Galván, President del Comitè d'Empresa, Majestic Hotel & Spa.
- § Miguel Ángel Recuenco, Delegat sindical, Majestic Hotel & Spa.
- § Pere Macias, Director de Recursos Humans, TERSA.
- § Pilar de Blas, Presidenta del Comitè d'empresa, TERSA.
- § Manel Tàpia, Delegat sindical, TERSA.
- § Representant de la direcció, Establiments Viena.¹¹
- § Ester Muñoz, Delegada del Comitè de l'Agrupació de Centres de Barcelona d'Establiments Viena i Secretària General de la Secció, Establiments Viena.
- § Xavi Ausirò, Delegat del Comitè de l'Agrupació de Centres de Barcelona d'Establiments Viena i Secretari d'Organització i Finances de la Secció Sindical. Establiments Viena.

De totes les entrevistes s'ha fet una transcripció natural, és a dir, s'ha transcrit el discurs de les persones entrevistades alhora que s'ha eliminat tota la informació considerada irrellevant (repeticions, vacil·lacions, errors gramaticals, etc.) sense modificar les paraules o el sentit de les frases. L'explotació de les transcripcions ha consistit, en primer lloc, en el buidatge dels continguts a partir d'un sistema de variables inspirat en l'estructura del Guió d'entrevista¹² i, en segon lloc, en l'anàlisi comparativa dels discursos de les diferents posicions considerades en aquest part de l'estudi: administracions públiques *vs.* sector privat i membres de les direccions de les organitzacions *vs.* membres de les RLT.

L'estructura interna i els continguts desenvolupats en els subapartats del capítol 6 sobre la implementació de les mesures de gestió del temps de treball en la negociació col·lectiva i les organitzacions són producte d'aquesta metodologia d'anàlisi.

¹¹ L'empresa no dóna autorització per especificar el nom de la persona entrevistada en representació de la direcció.

¹² Vegeu Annex 2.

3. MARC TEÒRIC

3.1. EL PERQUÈ DE LA RACIONALITZACIÓ HORÀRIA

La racionalització horària s'entén com el conjunt de mesures a l'entorn de l'organització del temps que fan possible l'adaptació i la conciliació de la vida personal, familiar i professional i alhora una millor optimització del temps de treball. A grans trets es tracta d'organitzar i coordinar de forma satisfactòria els espais i el temps en els quals es desenvolupa la vida quotidiana de les persones, és a dir, l'àmbit personal – familiar i el laboral, perquè ambdós constitueixen els eixos principals de la vida (Álvarez i Carolina, 2010). Val a dir que en general s'acostuma a representar el treball i la família -que inclou l'espai personal- com dues esferes separades, amb interessos diferents i/o antagonistes entre sí, quan en realitat ambdues parts poden ser complementàries.

Les enquestes i les investigacions realitzades mostren que **l'equilibri entre la vida laboral i la vida personal i familiar** és una qüestió que genera preocupació i que té una repercussió important en la salut i en el benestar de les persones.¹³ Ser capaç d'equilibrar les responsabilitats del treball i les familiars és un repte diari per a moltes persones, alhora que aconseguir un bon equilibri és la clau perquè les persones visquin la vida a què aspiren. Però l'equilibri no és fàcil, poc treball pot significar menys ingressos dels que es necessiten per viure amb dignitat i comoditat, però massa feina pot posar en perill el benestar i la salut dels individus i dels membres de la família. A més, cal valorar que en essència la vida de les persones és variable, amb situacions i necessitats que depenen d'aspectes interrelacionats i condicionats pel propi cicle de vida. Una altra premissa significativa és que tot i a que en alguns debats la conciliació es relaciona quasi exclusivament amb les dones, compatibilitzar els dos espais i equilibrar-los no és una qüestió que les hauria d'afectar únicament a elles, sinó que hauria d'implicar tota la societat. En la pràctica, però, s'observa que l'assumpció de les tasques domèstiques i de cura segueix recaient en les dones que han d'afrontar una doble jornada o presència, la laboral i la familiar. Incrementar la participació dels homes en l'espai domèstic és un repte a assolir, més si l'objectiu recau en la distribució equilibrada de les tasques i responsabilitats, és a dir en la coresponsabilitat.

La manca d'equilibri entre el treball i la família pot generar un conflicte entre els dos espais. Greenhaus i Beutell (1985, citats per Rodríguez i Nouvilas, 2008) el defineixen com la fricció que es produeix entre les pressions exercides pel treball i per la família, fent-los en alguns aspectes incompatibles, situació que actua com una font d'estrès pels individus. Les causes del conflicte entre treball i família són variades. Chinchilla (2008) indica que en una enquesta realitzada a Espanya el 2002 entre 10.000 famílies les respostes relatives al conflicte entre treball i família identificaven com a causes principals les següents: la incompatibilitat d'horaris entre la escola i el treball, la manca de polítiques de l'empresa per ajudar a l'equilibri entre el treball i la família, les pressions del treball, les responsabilitats familiars i el difícil accés a les escoles bressol.¹⁴

La necessitat d'uns horaris més racionals que afavoreixin l'equilibri entre la vida personal, familiar i laboral cerca un conjunt de beneficis en tots els àmbits. Els **objectius prioritaris** marcats en el debat acadèmic i social sobre aquesta qüestió són:

- § Conciliar la vida personal, familiar i laboral.
- § Permetre la coresponsabilitat en el repartiment de les tasques domèstiques i d'atenció a la família.
- § Afavorir la igualtat de gènere.
- § Millorar la qualitat de vida: disminuir sinistralitat, incrementar les hores de són, millorar la salut de les persones, disposar de més temps per a la pràctica d'esport i per a les aficions personals, etc.
- § Augmentar la productivitat de la jornada laboral.
- § Augmentar el rendiment escolar.

¹³ L'Enquesta de Condicions de vida i hàbits de la població catalana evidencia que "per a les persones que treballen, conciliar les vides familiar i laboral presenta dificultats. Un 40% dels treballadors catalans així ho manifesta (1,3 milions). En el cas de les dones en un 46% dels casos, en els dels homes prop d'un 34%" (Dossiers Idescat, núm. 0 juliol 2008).

¹⁴ En el Seminari sobre riscos psicosocials emergents relacionats amb la seguretat i salut en el treball que va tenir lloc a Brussel·les (EU-OSHA-European Agency for Safety and Health at Work) els dies 8 i 9 d'abril del 2008.

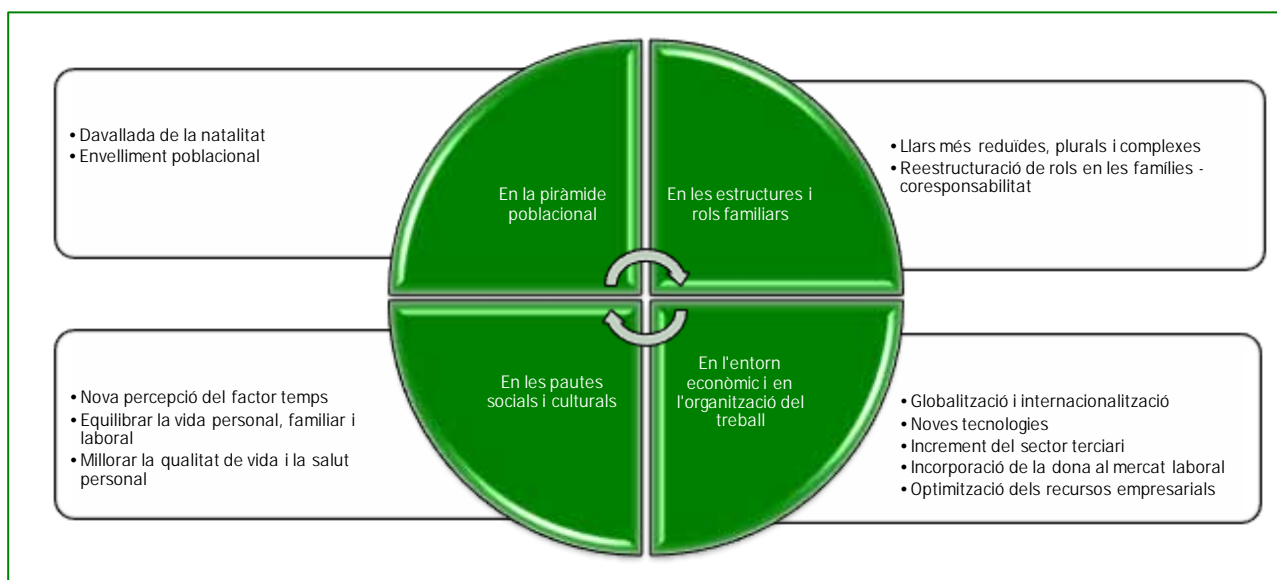
- § Fomentar la cultura, de l'oci, de la participació en activitats associatives i de compromís social de la vida social.
- § L'estalvi energètic i la reducció de desplaçaments ineficients.
- § Fer convergir els horaris de treball, escolars i comercials als dels altres països europeus.

Per assolir aquests objectius, juguen un paper crucial la disponibilitat i la assequibilitat dels serveis públics de qualitat i unes polítiques transversals i integrades que donin resposta a la nova gestió del temps, i així permetre a les persones i les famílies viure una vida de qualitat i, en última instància, per a trobar un bon equilibri entre treball i vida. D'altra banda, el sector privat i les institucions generadores d'ocupació s'adonen que per atreure i retenir els treballadors qualificats, han d'oferir no només els paquets salarials adequats, sinó també mesures que permetin als seus empleats la conciliació (Uhereczky, 2013). A més, econòmicament diferents estudis han reconegut i quantificat el cost generat pel desequilibri entre el treball i la vida familiar de les plantilles en termes de productivitat i d'absentisme laboral.¹⁵

Amb tot, cal fer present que l'asincronia entre els horaris de l'espai laboral i els personals conflueix amb altres usos i horaris –escolars, comercials, d'oci, de participació ciutadana, etc- fet que requereix la implicació de molts factors i interessos si es desitja realitzar modificacions horàries, de gestió o de distribució del temps. Així, una modificació horària suposa canvis en els hàbits i costums de la societat i, com exposa Cardús (2003) requereix un conjunt de pactes i acords socials.¹⁶

Per entendre quin és l'origen de la nova percepció del temps, dels seus usos i de la seva gestió, i la creixent necessitat d'uns horaris racionals cal orientar el focus cap els canvis socials, econòmics, demogràfics i ideològics de la història més recent. En general, s'ha de dir que els canvis són nombrosos i que la seva influència individual no està clarament definida, atesa la interrelació entre ells. En qualsevol cas, aquest canvis posen en disjuntiva tant a homes com a dones sobre el temps que han i que volen invertir en la seva esfera familiar i en la laboral (Álvarez i Carolina, 2010) i, indubtablement, "han modificat de forma irreversible les preferències de les persones i, també, les seves expectatives vitals i d'autorealització" (Pla estratègic dels usos del temps a la vida quotidiana 2008-2018, p.4).

FIGURA 1. Canvis que originen una demanda creixent en favor de la racionalització horària



Font: elaboració pròpia.

¹⁵ L'absentisme laboral té un efecte directe sobre la productivitat i la competitivitat de les empreses. Per a més informació sobre aquesta matèria es pot consultar l'Informe ADECCO sobre absentisme (2012), el III Informe ADECCO sobre absentisme (2014), el Baròmetre de Conciliació Edènred-IESE (2012), l'estudi Productivitat i conciliació en la vida laboral i personal de Mercader i Parejo (coords) (2008), entre d'altres.

¹⁶ Per a Cardús "qualsevol canvi en una organització horària afecta un determinat equilibri d'interessos i privilegis adquirits, ja sigui com a resultat d'un acord negociat dins d'una organització, ja sigui com un sistema de rutines implícites en una relació privada. Es podria dir, per tant, que existeix un veritable *status quo* horari, la intervenció sobre el qual ha de portar a un nou equilibri pactat." (2003, p.66)

En el debat acadèmic està àmpliament acceptat que l'equilibri entre la vida professional ha guanyat importància a través d'almenys quatre canvis principals: la creixent intensitat del treball, l'augment de l'entrada de les dones a la força laboral, el canvi d'actituds i creences de la gent en el treball, i les fronteres cada vegada més borroses entre temps de treball i de no treball (Eurofound, 2005a, 2006a; Guest, 2002). D'altra banda, s'admet que l'equilibri entre la vida personal, familiar i laboral implica alguna cosa més que la conciliació, en abastar tot el cicle de vida en les seves diverses dimensions i etapes (Anxo, Franz, i Kümmerling, - Eurofound, 2012).

Pel que fa a aquest Informe entre els canvis més rellevants en destaquen els produïts: en la piràmide poblacional; en les estructures familiars i en els rols dins la família; en l'entorn econòmic i en l'organització del treball i en les pautes socials i culturals.

En la piràmide poblacional

La necessitat d'una racionalitat més gran en la gestió del temps és una de les vies rellevants per fer front als canvis en la piràmide poblacional. Concretament, en el context actual cal resoldre la davallada en la natalitat, que impedeix el recanvi generacional, i les situacions derivades de l'envelliment poblacional.

Acadèmicament es formulen dubtes sobre les implicacions en la **natalitat** de l'actual sistema de gestió del temps laboral i personal, sobre si és aquest el que impedeix la constitució de més famílies i amb més infants. D'acord amb aquesta idea, Boix qüestiona si la reducció en la natalitat respon a "canvis culturals, religiosos, en les preferències sobre la quantitat de fills de la població, o [...] si hi ha barreres que impossibiliten compatibilitzar la família i la vida laboral" (2006, p. 14), barreres que condicionen les decisions sobre tenir o no descendència. Des d'aquesta perspectiva, algunes parelles voldrien tenir més fills, però els hi sembla que no podrien permetre's deixar de treballar (OCDE, 2013).

Les dificultats de conciliació entre el temps de treball i la família són presents quan es relaciona la baixada de la fertilitat i la incorporació de les dones al treball remunerat. Amb tot a Espanya, autors com De la Dehesa (2006) no consideren que aquesta relació sigui directa, sinó que més aviat representa una certa fal·làcia. Aquesta opinió es compartida per Esping-Andersen que assenyalava que "la creixent participació de la dona en el mercat laboral no té perquè portar necessàriament a una baixa fecunditat" (2013, p.81). La comparativa amb altres països on el percentatge de dones al mercat laboral és més alt, combinat amb una fertilitat també més elevada, dona base als seus arguments. Per a De la Dehesa, la diferència en la comparativa d'aquests països amb Espanya no és que les dones incrementin l'ocupació, sinó que en els altres països hi ha més mesures d'ajuda per a les famílies, augmenta l'ús dels contractes a temps parcial, mesures totes elles que poden permetre compaginar ambdues esferes i estan dotats de més escoles bressol, entre d'altres opcions.

També l'OCDE, en l'estudi *Garantir l'equilibri entre treball i família* (2013), conclou que els suports són crucials per combinar treball i família. En un dels articles d'aquest estudi Adema, W. (2013) mostra com les taxes de natalitat són més properes a dos fills per dona en els països nòrdics, en França i en els Països Baixos perquè semblen tenir combinacions de polítiques laborals i familiars més eficaces, polítiques de suport financer a les famílies, aranjaments de treball favorables a la família i suports formals de cura infantil. Esping-Andersen (2013) constata que són les polítiques dirigides directament a les dificultats de conciliació -escoles bressol i reducció de l'horari laboral- les que tenen un veritable efecte sobre la fecunditat, més enllà dels programes de prestacions general que s'orienten més al benestar de la família en el seu conjunt.

D'altra banda, també hi ha raonaments justificatius de la baixada de la natalitat més economicistes fonamentats en la situació del mercat laboral. En aquesta línia Gual (2006) exposa que s'ha demostrat que una taxa d'atur femení més baixa i un augment en la estabilitat de la contractació laboral poden afavorir la natalitat, ja que habitualment en períodes d'inestabilitat laboral i econòmica les decisions favorables a tenir fills/es s'ajornen. El context laboral, les condicions del lloc de treball i d'ocupació al sector influeixen de forma clara en la promoció o el fre de la natalitat. En aquesta línia Esping-Andersen argumenta que "les condicions de treball i els horaris poden ser factors particularment importants quan existeix un dèficit de polítiques de suport a les mares treballadores, com és el cas d'Espanya (2013, p. 81).¹⁷

¹⁷ Per tant, remetent-se a altres estudis previs assenyalava que les persones que treballen en el sector sanitari i docent tenen més avantatges a l'hora d'harmonitzar el treball i família, a l'igual que les persones que treballen al sector públic ja que tendeixen a tenir horaris més flexibles i menys pressions per acollir-se a permisos de paternitat i maternitat llargs. Per contra, malgrat el que es pugui pensar, les persones que treballen a temps parcial en ocasions es veuen obligats a acceptar un horari de treball fora de l'habitual, fet que dificulta més la conciliació i com a conseqüència la fertilitat. Així, "els avantatges de treball a temps parcial només resulten positius sobre la fecunditat en els països on la demanda és generalitzada i es pot escollir voluntàriament" (Ariza, De la Rica i Ugidos, 2005, citats per Esping-Andersen 2013, p. 80)

En qualsevol cas, els anteriors arguments evidencien que les decisions sobre tenir descendència o no estan significativament relacionades amb l'equilibri entre el treball i la vida personal diària. Sens dubte, la cerca de l'equilibri és un desafiament que afronten totes les persones treballadores, però les famílies es troben especialment afectades. Per a les persones amb fills a càrrec, la cura dels infants té un lloc molt determinant i definitori a l'hora d'establir les estratègies de conciliació entre l'esfera privada i la laboral. Per Adema els progenitors "tenen més probabilitats de treballar, ser més productius i feliços en el treball si els serveis de cura dels seus infants són accessibles, assequibles i si estan segurs que els seus fills estan sent atesos adequadament" (2013, p. 153). En aquesta línia, l'accés a les escoles bressols i la flexibilitat horària suposen altres dels grans reptes de la conciliació. L'objectiu principal dels serveis a la primera infància, a més de la funció educadora i socialitzadora dels infants, passa per aconseguir que després de tenir una criatura la mare pugui tornar al lloc de treball sense que s'hagi descapitalitzat, evitant la pèrdua de les seves qualificacions per una estada llarga fora del mercat de treball. Altrament, no es pot obviar que els nuclis familiars amb nens dependents tenen una font potencial de problemes en el desajustament entre els horaris escolars i els laborals.

Tanmateix, les tensions entre l'espai laboral i familiar no es limiten a les derivades de la descendència sinó que el notori augment de l'esperança de vida i unes taxes de mortalitat estabilitzades simplement estan desplaçant les necessitats cap a les persones més grans. En l'actualitat el col·lectiu de les persones grans ja està requerint de forma creixent més serveis de cura i atencions (Carrasco, 2001).¹⁸ Per tant, **l'envelliment poblacional** actua com un factor de demanda de temps per a les famílies com a proveïdores d'aquests serveis de cura, demanda que es perllongarà en el temps atès l'augment de l'esperança de vida. La Confederació d'organitzacions familiars en la UE (COFACE, 2014) estima que el 80% de les hores d'atenció a les persones amb discapacitat o més grans és proporcionada per la família o els cuidadors informals, de forma gratuït. Val a dir que els serveis d'atenció externs no sempre estan a l'abast de moltes famílies per motius econòmics. En aquest context les dificultats s'agregen per a l'anomenada "generació sandvitx", les persones que transiten l'etapa a partir dels 40-45 anys, que han de combinar la cura dels seus fills/es encara dependents i la dels seus progenitors cada cop més longeus. La principal afecció s'aprecia en les dones que sovint són les encarregades d'aquestes cures i que s'han d'enfrontar a grans dificultats per conciliar el seu treball remunerat amb les responsabilitats familiars. Aquest conflicte d'encaix entre dels diferents horaris provoca que, en ocasions, les dones acabin per abandonar el mercat de treball, amb un impacte seriós en la seva possibilitat de tornar a integrar-se en l'ocupació remunerada, i afecta directament a les seves contribucions sobre les pensions i la inclusió social i, en darrer terme, les exposa a un major risc de pobresa i exclusió social.

En les estructures familiars i en els rols dins la família

A més de les alteracions en la piràmide poblacional esmentades, en els darrers anys demogràficament s'han produït altres transformacions de gran envergadura, tant de tipus estructural com relacional. Així, en el sí de les famílies s'observen certes dificultats en la gestió del temps com a resultat de dos processos: els canvis en l'estructura de les famílies, que són cada vegada més reduïdes, plurals i complexes, i els canvis en els rols que desenvolupen els membres de la llar, que generen desigualtats importants entre homes i dones, tant en l'àmbit laboral com en el familiar (Pla municipal de família 2013-2016 de l'Ajuntament de Barcelona). Sens dubte, aquestes noves situacions tenen un efecte directe sobre els usos, la distribució i la gestió del temps de les persones.

En relació a **l'estructura de les famílies** s'observa que cada vegada més es tendeix a reduir la dimensió de les llars. Segons les dades de l'Enquesta continua de llars de l'INE, el 2013 la dimensió mitjana de les llars continua descendent i se situa en 2,53 persones (2,5 a Catalunya), enfront les 2,58 del darrer cens 2011.¹⁹ La disminució ve condicionada per diversos factors com la reducció del nombre de fills a les famílies amb la conseqüent minva de les famílies nombroses –amb tres fills o més –, l'increment del nombre de famílies monoparentals encapçalades per un sol progenitor, normalment la mare (82,7% del total el 2013), i finalment, per la tendència de les persones grans a mantenir la seva autonomia residencial (Mari-Klose *et al*, 2008).

Els canvis en les famílies són diversos, tal i com s'estableix a l'esmentat Pla municipal de família 2013-2016 de l'Ajuntament de Barcelona s'han produït alguns fenòmens que modifiquen profundament la dinàmica familiar, social i econòmica, entre els quals destaquen: "la impressionant caiguda i endarreriment de la fecunditat amb el conseqüent descens de la natalitat, el declivi de la nupcialitat, l'emergència d'altres formes d'unió, l'increment de

¹⁸ Estadísticament les dades són concloents. Si fa vint anys la proporció de persones de 65 anys i més a Catalunya absorbia el 14,6% del total de la població (dades 1990), ara constitueixen el 17,9% (2013, darreres dades disponibles a Idescat). En el mateix període l'índex de dependència de la gent gran, que valora el volum de persones més grans de 65 anys sobre la població d'entre 15 i 64 anys, ha passat del 21% al 27%. A més, dins del col·lectiu de persones més grans de 65 anys s'observa un increment dels més longeus. Així, l'índex de sobreenvelliment (nombre de persones de més de 85 anys respecte al total de persones de 65 i més) ha crescut del 8% al 15% (el 1990 i el 2013, respectivament).

¹⁹ Dades provisionals publicades en nota de premsa per l'INE el 14 d'abril de 2014.

les ruptures conjugals, l'endarreriment de l'emancipació dels joves, l'allargament de l'esperança de vida i l'arribada i el ràpid creixement de la immigració" (p.13). A aquestes circumstàncies Adserà afegeix que els canvis en la fertilitat "han estat acompanyats per canvis profunds en els models familiars: hi ha molta més cohabitació i menys matrimonis [...], més fills de mares no casades i més famílies monoparentals" (2006 p. 95). Així, el predomini de la família nuclear, amb esquemes rígids i estables de relació entre els àmbits domèstics i professionals, ha deixat pas a una pluralitat de formes de convivència que qüestionen els rols tradicionals assignats als dos sexes sobre la base de relacions patriarcals de gènere, el model de pare proveïdor i mare cuidadora (Subirats, 2010).

Per aquest motiu, Gaya adverteix que vista la pluralitat de famílies actual i el procés de canvi que es viu "resulta parcial estereotipar el model de família a la formada per una mare, un pare i els fills i/o filles. No es pot deixar d'incloure l'amplia diversitat de famílies: monomarentals, monoparentals, restituïdes o les formades per dos pares o dos mares [...] Estudiar les necessitats i dificultats amb què es troben aquestes famílies emergents fa indispensable tenir en consideració altres elements que van més enllà del repartiment equitatiu de les tasques derivades de la cura, ja que es troben amb altres dificultats afegides que també mereixen estudi, implicació i compromís social" (2011, p 47-48). En aquesta línia, l'estudi de l'Institut Aragonès d'Ocupació sobre la repercussió d'un canvi d'horari assenyala que les llars monoparentals "tenen unes característiques especials en tant que els ingressos tenen una única font i perquè aquest grup pot tenir dificultats per atendre els infants, en especial si no compten amb el suport de familiars propers; per portar al nen al metge per una simple revisió, recollir-lo o portar-lo a la llar d'infants o l'escola, són activitats que han de compaginar-se amb la laboral, una tasca impossible si l'horari laboral és rígid" (2010, p.28-29).

TAULA 1. Fills segons el tipus de nucli familiar on viuen. Catalunya 2011

Tipus de nucli	2011	%
Famílies biparentals	1.598.257	71,5
Matrimoni	1.448.112	64,8
Parella de fet	150.145	6,7
Famílies monoparentals	464.064	20,7
Pare	102.413	4,6
Mare	361.651	16,1
Famílies reconstituïdes	174.040	7,8
Fills comuns	46.111	2,1
Fills de la mare	87.483	3,9
Fills del pare	40.446	1,8
Total	2.236.361	100

Unitat: nombres absoluts i percentatges.

Font: Idescat, Estadística d'estructures familiars 2011, a partir de les dades del Cens de població i habitatge 2011 de l'INE.

A part d'una diversificació de les tipologies de famílies convé destacar altres canvis en el sí de les mateixes i en les relacions de gènere. L'evolució social ha propiciat una **reestructuració dels rols** de la família tradicional, fet que suposa assumir canvis en l'actitud i el comportament dels seus integrants. Des de la perspectiva tradicional del model familiar el rol de la dona s'incardina en el rol reproductiu, a més del rol de cuidadora. La incorporació de la dona al mercat de treball brinda una nova visió de la dinàmica familiar i els seus rols interns es modifiquen, fet que posa de manifest un nou model de família. Però en moltes ocasions s'observa que els canvis són parcials i a les dones se'ls demanda una elevada capacitat d'adaptació, bé sigui per l'ordre laboral com per l'ordre social, abocant-les a la pràctica a una doble presència, al mercat laboral i a la llar.

La distribució diferent del temps entre les activitats laborals, les familiars i de la llar entre els homes i les dones verifiquen les dificultats en l'ús del temps per al col·lectiu femení. Les dades de l'Enquesta dels usos del temps 2009-10 permeten constatar el fet que les pautes d'administració del temps entre homes i dones és diferent. Tal i com s'indica en l'Informe 1/2011 del CES l'assumpció de compromisos laborals d'elles no s'ha traduït automàticament en un equilibri més gran en el repartiment de les tasques domèstiques que seria el reflex del compromís familiar masculí. Així, es constata que "les dones contribueixen en major mesura al sosteniment econòmic de les llars, però els homes no acaben d'assumir la seva responsabilitat en l'àmbit privat, fet que suposa una càrrega de responsabilitats superior en moltes dones i una desigualtat de gènere en la qualitat de vida" (CES, 2011 p. 51-

52). D'aquesta manera, les dones empren més temps en les activitats de manteniment de la llar i la cura dels fills/es que els homes. En aquesta línia, autors com Santolaria, Fernández i Daponte (2004) assenyalen que les dones cobreixen l'escassetat de serveis públics destinats a la cura de les criatures petites i de les persones grans o dependents i realitzen una tasca de "cuidadores" informals sense reconeixements socials, mentre Adema afegeix que els pares són més propensos a limitar la seva participació amb els fills/es a l'aprenentatge i les activitats d'oci (2013). A més, l'estudi a nivell europeu realitzat per Adema (2013) conclou que el repartiment desigual vers la realització de les tasques domèstiques i de cura es manté en situacions més propícies al canvi, com quan les mares treballen i els pares estan desocupats. Les conseqüències per a les dones són que "disposen de menys temps diari per al descans o per al desenvolupament d'altres activitats personals" (CES, 2011 p. 51-52), o que, en ocasions, se'ls impedeix l'accés a un lloc de treball o el seu manteniment i es limita de forma decisiva les possibilitats de desenvolupament i progrés professionals.²⁰ Des de la perspectiva de la salut, sovint després d'un període de doble presència afloren de forma recurrent patologies derivades d'aquesta sobrecàrrega, constituint el que Ginesta (2009) anomena l'efecte pervers de la conciliació solitària.

Altrament, les diferències en els usos del temps entre els homes i les dones observades en les jornades diàries, també es mantenen al llarg del cicle de vida. Tal i com descriu Carrasco la participació laboral masculina respon al model de U invertida, és a dir, els homes s'incorporen al mercat laboral a la edat pertinent i resten allí fins l'edat de jubilació, mentre que en el model femení, la participació ha assumit formes distintes d'acord amb la situació socio-històrica cultural de cada país. L'autora afegeix que "tradicionalment podia tenir dos pics, la qual cosa representava la incorporació de les dones al mercat laboral, la seva retirada en el moment del naixement del primer fill/a, la reincorporació quan el fill menor arriba a l'edat escolar i la retirada en la jubilació." (2001, p.19-20). I si bé en l'anàlisi fet s'admet certa tendència a la convergència dels dos models (prioritàriament per l'adaptació del femení al model masculí), encara no s'ha arribat a assolir.

En l'entorn econòmic i en l'organització del treball

Els canvis socials i demogràfics que s'han produït recentment han estat molt profunds i han afectat intensament el mercat de treball, l'economia i els estils de vida de les persones.

En l'àmbit econòmic destaquen la internacionalització i la globalització de les relacions econòmiques; la creació d'un mercat únic de capitals, de mercaderies i de professionals a Europa; l'entrada en la societat de la informació i la terciarització de l'economia, constituint tots ells els quatre grans reptes actuals. Tanmateix, tots aquests desafiaments tenen repercussions en el mercat laboral, on s'observen també altres canvis com: la incorporació de la dona al mercat de treball; la flexibilització de les relacions laborals; l'augment en el nombre d'empreses petites i els canvis en l'organització del treball o en els models de gestió de les empreses, que cada vegada fan més ús de la contractació externa de serveis (Santolaria, Fernández i Daponte, 2004).

L'entrada i la implantació de les **noves tecnologies de la informació i la comunicació** (NTIC) estan modificant l'ocupació, l'estructura d'habilitats i l'organització de les empreses. A través d'aquests canvis també es produeixen alteracions en els mercats laborals i en la societat. Així, el sector TIC contribueix al creixement del conjunt de la productivitat laboral, a la reconfiguració massiva de la producció i de la distribució mundials, a més de ser un factor estratègic per sí mateix. Val a dir que aquest procés com assenyala l'OIT "ja ha afectat profundament el comerç i les inversions internacionals, els moviments de capitals i de força de treball, i molts processos laborals i productes" (2000, p.7).

En aquesta línia, les noves tecnologies propicien l'adaptació organitzativa i afavoreixen l'aparició de noves formes de treball flexible, basades en una organització i una distribució del temps de treball que defuig de la tradicional delimitació horària i la ubicació física al centre de treball.²¹ Tal és el cas del **teletreball** que es configura com una nova "forma de treballar".²² El teletreball i l'e-treball adquireixen cada vegada més importància en possibilitar un accés a l'ocupació més gran i una adequació horària a les necessitats personals moltes vegades cercada per les persones treballadores. Altrament, les noves alternatives laborals poden basar-se en el treball per objectius (i/o la

²⁰ I, per aquets motiu, tal i com apunten Gómez, S. i Martí C. (2004, p.4) "es fa necessari un repartiment de les funcions i responsabilitats familiars entre el cònjuges i, d'altra banda, la conscienciació de la societat en general i el suport, des de les institucions i les empreses, perquè es puguin conciliar ambdues esferes."

²¹ Les noves tecnologies han generat noves formes i nixols d'ocupació si bé cal tenir en compte que també n'han destruït. En la Conferència internacional del treball del 2006 de la OIT es constata que "encara que la pròpia indústria de la informàtica ha creat moltes ocupacions, l'ús d'ordinadors en molts altres sectors ha substituït una part de la força de treball (pe, en els serveis financers), és a dir que ha destruït ocupació (Vegis Freeman, C., L. Soete y U. Efendioglu, 1995, p. 657-675)".

²² L'ús del treball flexible pot ser total o parcial, quan només fa referència a uns dies a la setmana o al mes o una part de la jornada diària. També s'observen diferències en atenció al lloc des d'on es treballa (domicili, centre de treball remot o altres ubicacions alternatives).

remuneració), en el qual l'empresa deixa de controlar les hores presencials i el propi treballador és el responsable d'assolir els objectius acordats, situació que implica un grau d'organització i d'autogestió important.

L'increment del **sector terciari** és tan notori que ha passat a ser el sector predominant en les economies de la UE. Aquestes noves activitats es relacionen amb la comunicació, la informació, la cultura, l'esport, l'oci, el comerç, l'assistència grups específics, la intermediació mitjançant serveis d'assessoria i consultoria, etc (González i Rodríguez, 2000). Per contra, activitats dels sectors secundari i primari han experimentat un important retrocés. Això ha comportat que moltes ocupacions i llocs de treball, així com el nivell de formació i les competències requerides, hagin variat.²³ I, en la línia que interessa a aquest informe, destaca que aquestes noves activitats tenen en general horaris diversos i diferents als característics dels altres sectors, especialment l'industrial que en conjunt és més homogeni. La diversitat horària -que previsiblement creixerà- i les jornades laborals, sovint per les nits i en els caps de setmana, poden provocar dificultats entre les persones treballadores del sector. En aquest marc el col·lectiu de treballadores requereix una atenció especial ja que "les dones han estat las que, de forma majoritària, han acaparat les noves ocupacions del sector terciari" (González i Rodríguez, 2000, p. 7).

Tanmateix, aquesta circumstància té relació amb una altra de les grans transformacions laborals i econòmiques recents derivada de l'increment de la participació de les **dones en el mercat de treball**. Aquesta circumstància també ha propiciat certes modificacions en les pautes de gestió i execució del treball domèstic, reflectides en un increment de llars que opten per una mercantilització d'algunes d'aquestes tasques. De la mercantilització dels treballs domèstics se'n deriven algunes conseqüències que alguns autors veuen com el naixement d'un nou nínxol d'ocupació laboral per l'aparició de noves necessitats en la societat, mentre que en el debat teòric es planteja seriosament la necessitat de redefinir el treball d'acord amb la realitat social per permetre revaloritzar el treball domèstic no remunerat. En aquesta línia el Pla estratègic sobre els usos i la gestió dels temps a la vida quotidiana 2008-2018 assenyala que "des de la perspectiva de gènere, les millores en la gestió i sincronització dels diferents temps necessiten, per fer-se efectives, d'una veritable igualtat d'oportunitats entre homes i dones en el treball de mercat així com un reconeixement del valor social i econòmic del treball familiar i domèstic" (p.2).

A més de l'aparició de noves necessitats socials que justifica en part la terciarització de l'economia i de l'entrada en la societat de la informació, altres dels estímuls que tenen repercussió en la quantitat i la qualitat de l'ocupació són la globalització de les relacions econòmiques i la internacionalització.

Rigby en destaca que "la **globalització**, en totes les seves formes, econòmica, política, tecnològica i social està jugant un paper important en la redefinició del treball" (Rigby, M., 2004, p. 191). I, seguint el criteri de González i Rodríguez, la **internacionalització** de l'economia suposa obrir els mercats a una competitivitat il·limitada i a una gran variabilitat de la demanda amb importants conseqüències per al mercat de treball, ja sigui per un creixement de les agrupacions i fusions de les organitzacions o per la creixent necessitat de competitivitat a menor cost, fets que afecten de forma directa o indirectament en les persones ocupades. Altrament, tal i com es recull el l'Informe *Work and work-life balance in a life course perspective* (2012), el procés de globalització i la intensa competència han tingut un gran impacte en els mètodes de producció i d'organització del treball. La introducció de nous mètodes de producció (com el *just-in-time* i la producció ajustada) ha donat lloc a un progressiu abandonament de les formes tradicionals d'ajust de l'ocupació i a una organització molt més flexible del treball i de la jornada laboral. Aquestes tendències reflecteixen la transició de l'organització del treball relativament estandarditzat i de ritmes de treball pautats cap a estructures més complexes, descentralitzades i diversificades, en un ordre creixentment globalitzat i competitiu on la rapidesa de les reaccions empresarials són un factor clau.

Per aconseguir una major capacitat d'adaptació als mercats internacionals les empreses es plantegen estratègies competitives en preus, en qualitat i en el disseny dels seus productes. Endemés, en moltes ocasions han d'ajustar-se a les exigències de diferents tipus de clients (autòctons i internacionals), responen així a l'heterogeneïtat més gran del mercat, amb estratègies de producció i d'organització del treball més flexibles i amb requeriments més grans de qualificació i de professionalitat de les persones que hi treballen. I, sens dubte, aquestes tàctiques tenen implicacions en l'organització i la gestió del temps de treball, com ara l'aplicació de noves fórmules de flexibilitat (interna i externa), instauració del treball a torns, les possibilitats de reducció de jornada i de treball a temps parcial i, en definitiva, en l'adequació horària a les necessitats empresarials. Les mesures de flexibilitat en la distribució del temps de treball i en l'espai de treball són instruments essencials per a la gestió dels recursos humans, en tant que poden permetre l'optimització del capital humà i el reconeixement del dret de les persones a desenvolupar-se en l'àmbit professional, laboral i personal. Sens dubte, en l'actualitat s'imposa la cultura empresarial basada en l'optimització dels recursos, bé siguin econòmics, financers, tecnològics o del capital humà, com a mitjà per realitzar les tasques de forma eficient i ser més competitiu.

²³ Ara es demana que els i les treballadores siguin capaces d'adaptar-se a nous mètodes de producció, a treballar amb objectius moltes vegades intangibles, a relacions entre proveïdors i clients intenses i tot en un entorn molt competitiu i canviant.

Val a dir que les noves tecnologies afavoreixen el replantejament necessari de l'estratègia productiva, en tant que reconcilia la productivitat amb la flexibilitat de les tasques dels i de les treballadores i de les operacions. Altra-ment, la creixent presència de les TIC en els processos productius i el menor pes de les tasques rutinàries i repetitives deriven en una exigència més gran del factor treball, i no necessàriament en el nombre d'hores laborals sinó en la seva qualitat, en aspectes com la responsabilitat, la autonomia, la iniciativa, la polivalència i la capacitat d'adaptació. En aquest entorn, la capacitat de les organitzacions per atraure i conservar el talent, per motivar i conservar les persones treballadores es configura com l'element que fixarà la diferència en els resultats per fer front a la competitivitat (EOI, 2006). I és en aquest punt on entren en joc les polítiques de flexibilitat o de conciliació, ja que tenir un marge horari d'entrada i sortida (flexibilitat horària), disposar de la tecnologia necessària per teletreballar i les ajudes a la maternitat i la paternitat es configuren com les mesures més valorades pels espanyols segons les dades recollides per CVA entre més de 1.350 empreses que el 2014 han presentat la seva candidatura als Premis Empresa Flexible.²⁴

Finalment, en els canvis econòmics i laborals cal referir-se les conseqüències de la mobilitat del mercat laboral atès que pot jugar un paper rellevant en la fixació de la residència de les persones. D'aquesta forma, la possibilitat d'accedir a millors llocs de treball o simplement disposar de més oportunitats laborals de les que tenen a la seva ciutat pot provocar certa **mobilitat residencial** cap a altres municipis o regions. Aleshores, a més del temps emprat en els desplaçaments que s'analitzarà més endavant, aquesta situació dificulta l'equilibri entre el treball i la família ja que en moltes ocasions les diferents generacions ja no viuen en la proximitat. Els nous pares/mares sovint es troben sense l'ajuda dels avis i d'altres parents i, de forma inversa, els pares ancians ja no poden comptar amb l'ajuda regular a partir dels seus propis fills/es (Uhereczky, 2013).

En les pautes socials i culturals

Actualment, el treball és el factor vertebrador del dia a dia de les persones i el **temps de treball** ha imposat la seva hegemonia sobre els altres temps de vida. Però, tot i la supremacia del temps de treball, s'està produint un canvi en la percepció de la importància del factor temps en general. Tal i com s'especifica en el Pla estratègic sobre els usos del temps a la vida quotidiana 2008-2018, "el temps és un bé escàs i que cada vegada adquireix més valor per a les persones, en la mesura que és un element clau per gaudir d'una qualitat de vida millor i d'un benestar personal i familiar millor" (p. 2).

Els canvis socials en les pautes de consum, en la interrelació entre l'entorn i el temps i en els estils de vida s'expressen en la pèrdua del lloc central que conceptualment ocupava el treball en la vida de les persones, per convertir-se en un mitjà per assolir determinades fites en la seva vida, mentre que altres valors com la família, l'oci i el temps lliure guanyen pes (González i Rodríguez, 2000). La tendència actual imposa el "treballar per viure i no viure per treballar" (EOI, 2006). Així, "s'observa que la satisfacció personal cada cop està més lligada a la disposició de temps, de la qualitat d'aquest temps, i a la capacitat de decidir sobre el mateix, que no pas únicament a elements materials relacionats amb el treball com la remuneració o l'ascens professional" (Pla estratègic usos del temps a la vida quotidiana 2008-2018, p. 4).

Aquesta nova concepció del temps i dels seus usos provoquen una **demanda més gran per equilibrar la vida** personal-familiar-laboral mitjançant una reforma dels horaris que els faci més racionals. El tret significatiu és que no pretén donar resposta exclusivament a les necessitats horàries de les persones amb familiars a càrrec, sinó que es tracta d'una petició generalitzada en la societat. Tal i com exposa Gaya "és imprescindible la incorporació de polítiques públiques de racionalització del temps de treball, no només quan es fa referència a la cura, sinó des d'un punt de vista més ampli i amb l'objectiu de potenciar un desenvolupament integral de la persona" (Gaya, 2011, p.42). Les implicacions d'aquesta nova percepció del temps per part de la societat en el seu conjunt són diverses i semblen abocar a un replantejament en les polítiques i de les mesures de conciliació. Així, Gaya destaca que "actualment quan es parla de conciliació es limita a l'esfera domèstica i pública, deixant de banda les necessitats de l'àmbit personal de qui no té dependents a càrrec. Aquest fet està començant a crear tensions en el si dels grups de treball, especialment en determinats sectors amb horaris extensius com el comerç, on la plantilla sense càrregues familiars sent que té menys drets quan, per exemple, els horaris matinals estan copats per persones amb aquestes responsabilitats" (2011, p. 47). L'esfera personal pren rellevància perquè les persones també necessiten temps per perseguir els seus interessos i aficions, per aprendre i formar-se i per "recarregar les bateries". Aleshores cal redefinir les mesures i polítiques de temps aplicades fins ara per "fer front a un nou repte en la cerca de la conciliació i enfortiment de la vida professional que deixi lloc per a un cada vegada més valorat desenvolupament [personal]"(EOI, 2006 p.11).

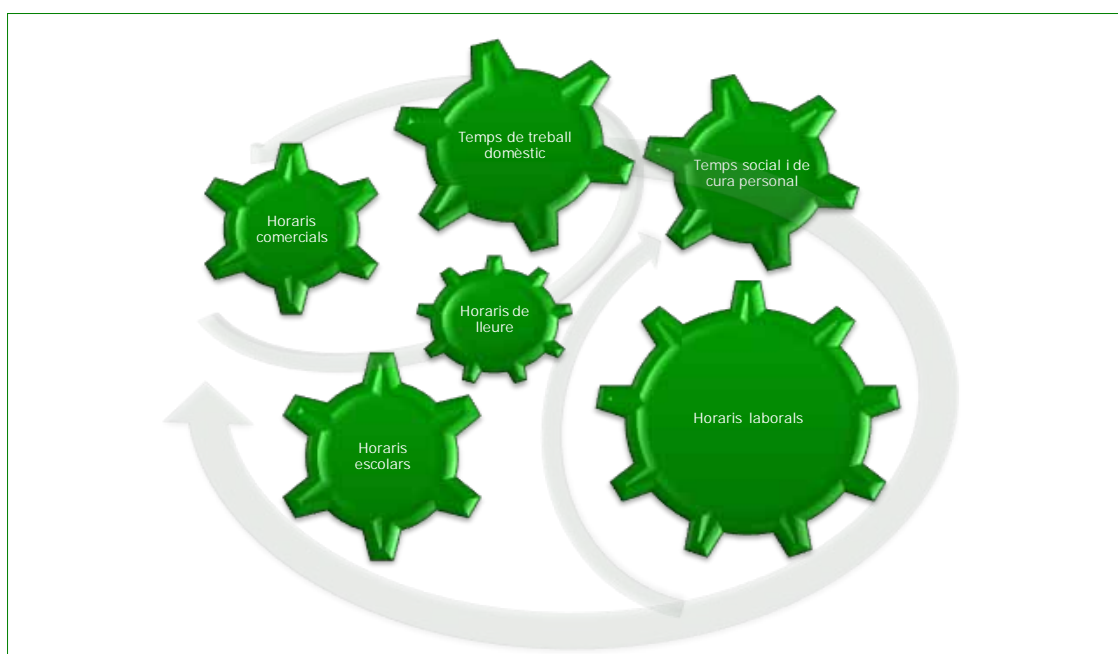
²⁴ XIII Edició del Premi Empresa Flexible, organitzat per CVA i el Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat, en reconeixement a les polítiques d'equilibri de la vida professional, personal i familiar dutes a terme per les empreses.

Altrament, la racionalització del temps de treball es fa ressò d'una demanda de millores en **la qualitat de vida i la salut personal**. En aquesta línia, qüestions com gaudir de més hores de son i de descans, la reducció de l'accidentabilitat (de trànsit, laboral i domèstica), la disponibilitat de temps per gaudir d'oci, per incrementar formació, per fer esport, entre d'altres prenen cada vegada més importància per a les persones.

3.2. LA RACIONALITZACIÓ HORÀRIA EN ELS DIVERSOS ÀMBITS

L'organització dels horaris laborals, comercials, escolars, de cura i lleure, entre d'altres, condicionen la vida de les persones i l'ús i la gestió del temps que aquestes en fan. Per avaluar quines són les millores que cal aplicar en cadascun d'ells per fer-los més racionals en aquest apartat s'analitzaran aquells trets característics i determinants dels horaris laborals, els escolars, els comercials i els de lleure. Amb tot, primer cal fer un breu apunt sobre quins són els horaris habituals de la població catalana, és a dir, l'ús social del temps.

FIGURA 2. Principals horaris i usos del temps implicats en l'engranatge de la racionalització horària



Font: elaboració pròpia

Val a dir que els horaris laborals s'analitzen amb més detall, ja que al voltant d'ells s'organitza la vida quotidiana de les persones, els seus projectes de vida, les empreses, els transports, les ciutats i el conjunt de la societat (Torns, Borràs, Recio i Moreno, 2011, p. 38). Aquesta visió es compartida per Carrasco en assenyalar que "el rellotge –com a temps cronometrat- s'establirà com instrument de regulació i control del temps industrial, però aquest últim condicionarà en part la resta dels temps de vida i treball: la vida familiar haurà d'adaptar-se a la jornada de treball remunerat" (2001, p.15).

3.2.1. ÚS SOCIAL DEL TEMPS

L'Enquesta de l'ús del temps 2010-2011 proporciona informació recent sobre com la població de 10 anys i més assigna i distribueix el temps en les diferents activitats. Les dades analitzades per l'Idescat mostren que el dia mitjà de la població catalana d'entre 25 i 64 anys i més es distribueix en:

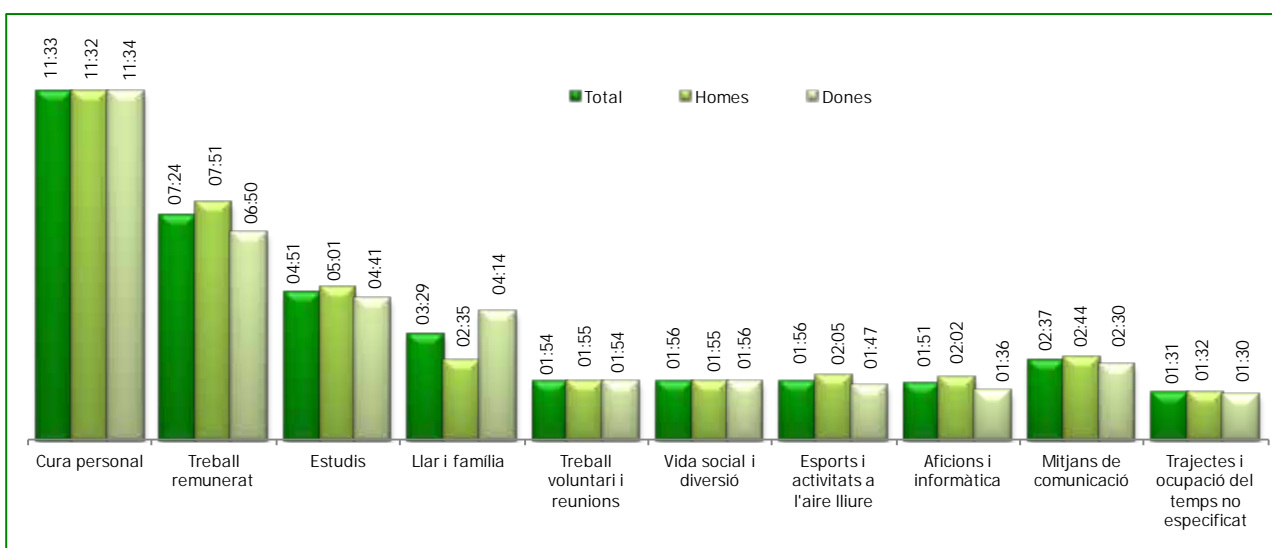
- § unes onze hores a cures a la pròpia persona, incloent-hi dormir (vuit hores i quart), higiene personal (quaranta cinc minuts) i àpats (dues hores);
- § en tres hores i quaranta minuts a la cura i atenció de la llar i als membres de la família (en aproximadament el 90% dels casos);
- § unes set hores i mitja al treball remunerat (47%);

- § al voltant de dues i mitja al consum de mitjans de comunicació (82%);
- § prop de dues hores a la vida social i a la diversió (61%); gairebé dues hores als esports i a les activitats a l'aire lliure (36%), i
- § prop de tres hores a l'estudi (5%)

En tot cas s'ha de tenir en compte que l'ús del temps de la població en el seu conjunt mostra diferències notòries. Així, la distribució del temps de les persones ocupades és distinta a la de les persones desocupades i/o inactives, alhora que també s'observen usos desiguals entre les diverses franges d'edat i entre els homes i les dones.²⁵ Amb tot, la distribució i la seqüencialitat de les activitats diàries mostra que possiblement el que més marca els ritmes de la vida quotidiana de les persones és el treball remunerat i els estudis que com es veu en el gràfic següent congüen un alt nombre d'hores al llarg del dia.

Tal i com assenyala l'Enquesta dels usos del temps 2010-2011, "l'hora de llevar-se per part de la població catalana se situa entre les 7 i les 9 del matí, de manera que a les 8 del matí, el 67% està realitzant cures personals (dormir, àpats o higiene personal), un 15,4% està treballant o estudiant, un 8% està tenint cura de la llar i la família, i un 6,5% desplaçant-se. De les 9 i fins a les 2 de la tarda, aproximadament un de cada 4 catalans està treballant, un de cada quatre està realitzant tasques relacionades amb la llar i la família, i un de cada vuit està estudiant. L'hora de dinar té lloc entre les 2 i les 4 de la tarda, baixant a un 14,5% la població que treballa en aquelles hores. Les hores de màxima dedicació a les tasques de la llar i la família són de 12 a 1 del migdia i les 8 del vespre, mentre que entre les 10 i les 12 de la nit és quan hi ha més consum de mitjans de comunicació, de manera que a les 11 de la nit el 42,1% de la població està realitzant tasques de cura personal, i el 36,2% està consumint mitjans de comunicació." (2012, p. 30).

GRÀFIC 1. Participació i durada mitjana de les activitats diàries detallades per sexe. Catalunya 2010-2011



Unitat: hores i minuts.

Font: Enquesta d'ús del temps 2010-2011. Idescat.

La situació professional de les persones ocupades també marca la distribució horària. En el gràfic anterior es pot observar com l'inici de la jornada laboral manté cert grau de paral·lisme entre les persones que treballen per compte propi o autònomes i les que treballen per compte d'altri o assalariades. Les variacions en l'horari més notòries es donen en la pausa del migdia i en la finalització de la jornada que és més llarga per a les persones que treballen per compte propi. Tanmateix, n'és el col·lectiu de les persones assalariades les que més treball remunerat nocturn fan.

²⁵ El dia mitjà de la població catalana que analitza l'Enquesta (persones de 10 anys i més) es distribueix en unes onze hores i mitja a cures a la pròpia persona, incloent-hi dormir, higiene personal i àpats; en tres hores a la cura i atenció de la llar i als membres de la família; unes dues hores i mitja al treball remunerat; més de dues hores al consum de mitjans de comunicació; una hora i quart a la vida social i a la diversió; gairebé cinquanta minuts als esports i a les activitats a l'aire lliure, i trenta-set minuts a l'estudi. En tot cas s'ha de tenir en compte que l'ús del temps de les persones ocupades és també força diferent en relació amb les persones desocupades i/o inactives, i que també s'observen diferències entre les diferents franges d'edat i entre els homes i les dones.

A més, el cicle de vida marca algunes diferències en la distribució horària, clarament visibles si s'analitzen les dades segons les franges d'edat. Una referència especial requereixen les persones més grans de 65 anys ja que la seva manca de dedicació al treball remunerat o als estudis obliga a una distribució horària diferent i és on les activitats d'oci, de cura personal i de consum dels mitjans de comunicació adquireixen més importància. Per contra, entre els menors de 25 anys s'observa una assignació de temps més elevada a activitats d'estudi, i una de més reduïda en el treball remunerat i en les activitats de la llar i família. En aquest cas, la distribució horària està més concentrada, amb un inici de la jornada més tardà i una finalització més d'hora.

TAULA 2. Participació i durada mitjana de les activitats diàries per relació amb l'activitat. Catalunya 2010-2011

Activitats principals	Actius						Inactius		Total	
	Ocupats		Desocupats		Total		% de persones	hh:mm	% de persones	hh:mm
	% de persones	hh:mm	% de persones	hh:mm	% de persones	hh:mm				
Cures personals	100	10:58	100	11:53	100	11:08	100	12:10	100	11:33
Treball remunerat	64,7	7:48	16,5	3:01	55,8	7:32	2,4	3:05	34,2	7:24
Estudis	4,9	2:30	8,6	3:26	5,6	2:46	23,4	5:35	12,8	4:51
Llar i família	85,6	3:02	90,0	4:15	86,4	3:16	84,3	3:49	85,6	3:29
Treballs voluntaris i reunions	7,7	1:39	13,6	2:01	8,8	1:45	15,4	2:02	11,5	
Vida social i diversió	59,6	1:45	67,6	2:19	61,1	1:52	64,6	2:01	62,5	1:56
Esports i activitats a l'aire lliure	32	1:46	49,3	2:04	35,2	1:51	47,9	2:02	40,3	1:56
Aficions i informàtica	28,3	1:26	36,9	2:13	29,9	1:37	34,6	2:09	31,8	1:51
Mitjans de comunicació	79,3	2:02	85,1	2:54	80,4	2:12	88,4	3:09	83,6	2:37
Trajectes i ús del temps no especificat	91,4	1:37	80,2	1:38	89,3	1:37	78,9	1:21	85,1	1:31

Unitat: percentatges i hores i minuts.

Font: Enquesta d'ús del temps 2010-2011. Idescat.

La comparativa dels horaris catalans i els europeus presenta nombroses diferències. L'anàlisi efectuada per Idescat²⁶ constata que la població catalana inicia les seves activitats de treball i estudi una hora més tard en general que la població europea. D'altra banda, la major proporció de població en activitats de treball remunerat i estudi a Catalunya es dona a les 12 del migdia, mentre que en els països europeus se situa cap a les 10 o 11 del matí. Pel que fa a la pausa del migdia s'observa que l'aturada és més freqüent en els països mediterranis, mentre que en els països nòrdics és gairebé inexistent. Tot i així, la durada de la mateixa és superior a Catalunya i també és diferent la franja horària en la qual té lloc (entre les 12-13h a França, entre les 13-14h a Itàlia i entre les 14-15h a Espanya). Pel que fa a la fi de la jornada laboral i d'estudi també hi ha algunes divergències. Així, mentre que a Catalunya a les 18h encara treballa o estudia el 18,2% de la població (18% a Itàlia i 16% a França), a Alemanya ho fa el 8,8%, a Gran Bretanya el 9,9%, i a Finlàndia el 10,9%.

²⁶ Segons publicació dels principals resultats de l'Enquesta de l'ús del temps 2010-2011.

TAULA 3. Comparativa dels horaris en dia laborable de les activitats principals en alguns països europeus 2000

País	Dormir i cura personal* (+70%)	Dinar (+ 10%)	Sopar (+ 10%)	Treball remunerat i estudi (+20%)	Llar, cura familiar i viatges relacionats (+25%)	Oci, vida social i associativa** (+25%)	TV i vídeo (+25%)
Alemanya	23:30-6:30	12:00-13:30	18:00-20:00	8:00-15:30	9:00-13:00 14:00-18:30	13:30-21:30	20:00-22:00
Espanya	24:00-7:30	13:30-15:30	20:30-22:30	8:30-18:30	10:00-13:30 20:30	17:00-20:30	22:00-23:30
França	23:00-6:30	12:00-13:30	19:00-20:30	8:00-17:30	9:00-11:30 15:30-19:00	16:30-17:30	20:30-22:30
Itàlia	24:00-7:00	12:00-14:30	19:00-21:30	8:30-17:30	8:30-12:30 17:00-19:30	15:00-19:00	21:00-22:30
Regne Unit	24:00-7:00	12:30-13:30	17:30-20:00	8:30-16:30	9:30-18:30	19:00-22:30	19:30-22:30
Bèlgica	24:00-6:30	12:00-13:30	17:30-20:30	8:30-16:00	9:30-12:00 14:00-18:30	14:30-18:30	19:30-22:30
Polònia	23:00-6:30	13:00-15:30	18:00-20:00	7:30-15:30	8:30-19:00	15:30-18:30	19:30-21:30
Finlàndia	23:30-6:30	11:00-12:00	17:00-17:30	8:00-15:30	10:00-12:30 14:30-17:30	15:30-20:00	19:00-20:00

Unitat: hores.

(1) La taula refereix a la població de 20 a 74 anys.

(2) * excepte menjars

(3) ** excepte TV i vídeo

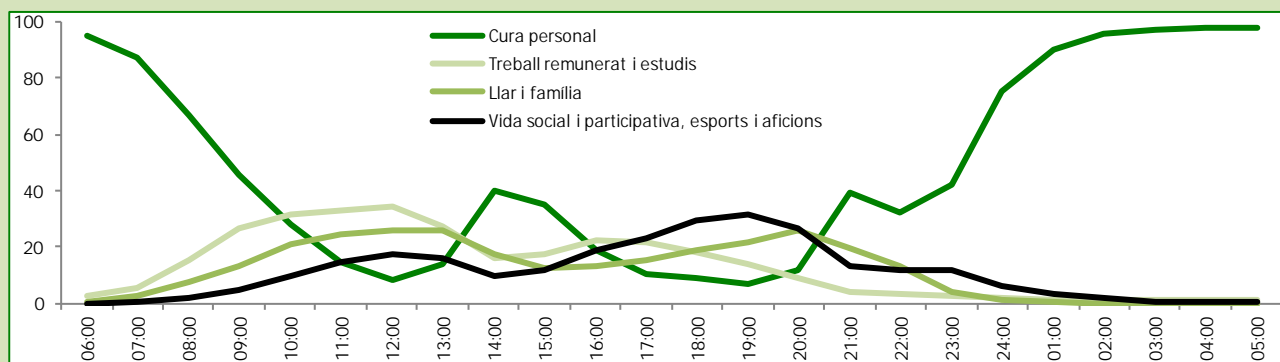
(4) el color blau assenyala les activitats desenvolupades en una hora o franja horària més primerenca i el color vermell mostra aquelles que tenen lloc en una hora o franja horària més tardana.

Font: elaboració pròpia a partir d'EUROSTAT, *Time use survey - collection round 2000* (darrera dada disponible)

Val a dir que aquesta asincronia amb els horaris del nostre entorn pot dificultar les relacions internacionals en àmbits com el comercial, el financer, el polític i el cultural, entre d'altres. Alhora pot suposar que en aquelles empreses o institucions que mantinguin relacions amb l'estranger hagin d'establir un horari i/o una distribució de la jornada diferent pel conjunt de la plantilla o per a determinats llocs de feina i així adequar-los i facilitar la coordinació i la comunicació amb els altres països.

GRÀFIC 2. Activitats a l'inici de cada hora. Catalunya 2011

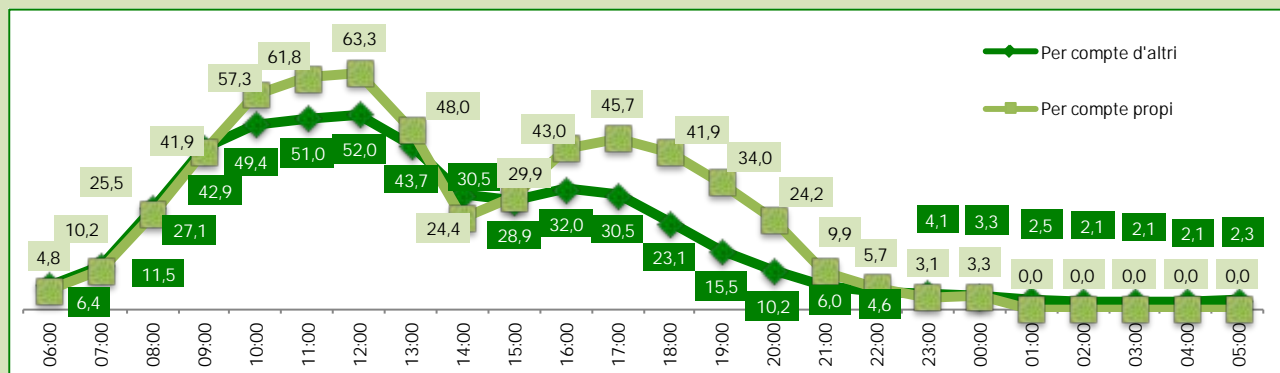
Població que realitza la mateixa activitat a l'inici de cada hora



Unitat: percentatges.

Font: elaboració pròpia a partir de les dades de l'Enquesta d'ús del temps 2010-2011 d'Idescat.

Població ocupada que està realitzant treball remunerat a l'inici de cada hora per situació professional. Catalunya 2011



Unitat: percentatges.

Font: elaboració pròpia a partir de les dades de l'Enquesta d'ús del temps 2010-2011 d'Idescat.

3.2.2. HORARIS LABORALS

La importància del temps dedicat a les activitats laborals ha quedat reflectida en l'anterior apartat. Així, fomentar l'equilibri entre la vida personal, familiar i laboral passa per fer incidència en la racionalitat dels horaris laborals. En general, es detecten alguns focus de tensió procedents de les llargues hores (12% de la força laboral a la UE treballen més de 48 hores per setmana); els horaris de treball flexibles o impredecibles establerts per les empreses basats en la demanda variable dels clients; el temps de treball (per exemple, a la nit o els caps de setmana), que fan que sigui difícil passar temps amb la família i/o els amics; "el treball no remunerat", per exemple, les tasques domèstiques i la cura dels nens i familiars d'edat avançada que conceptualment no s'inclouen com a treball; i els requisits de cures impredecibles, com en el cas de la malaltia sobtada d'un nen.²⁷

Tal i com assenyala l'Informe anual sobre las condicions de treball a la UE, 2004-2005, "les hores de treball tenen un impacte fort en la salut i la seguretat laborals, la igualtat de gènere i l'equilibri entre treball i vida". El nombre d'hores que les persones dediquen diàriament a l'esfera laboral és molt alt i, per això, la literatura econòmica empírica convida clarament als ocupadors a prendre més en compte les preferències dels treballadors per ajustar el temps de treball i el nombre de hores treballades, amb l'objectiu d'arribar a l'equilibri personal, familiar i laboral. A més, a nivell econòmic es constaten diverses evidències contrastades per estudis nacionals i internacionals que relacionen els menors nivells de productivitat de l'empresa amb uns nivells d'insatisfacció i d'estrès més elevats que tenen les persones treballadores que no aconsegueixen equilibrar adequadament la seva dedicació a la vida personal i laboral (EOI, 2006).

²⁷ Parlament Europeu, 2013. Work-life balance Measures to help reconcile work, private and family life (27/5/2013)

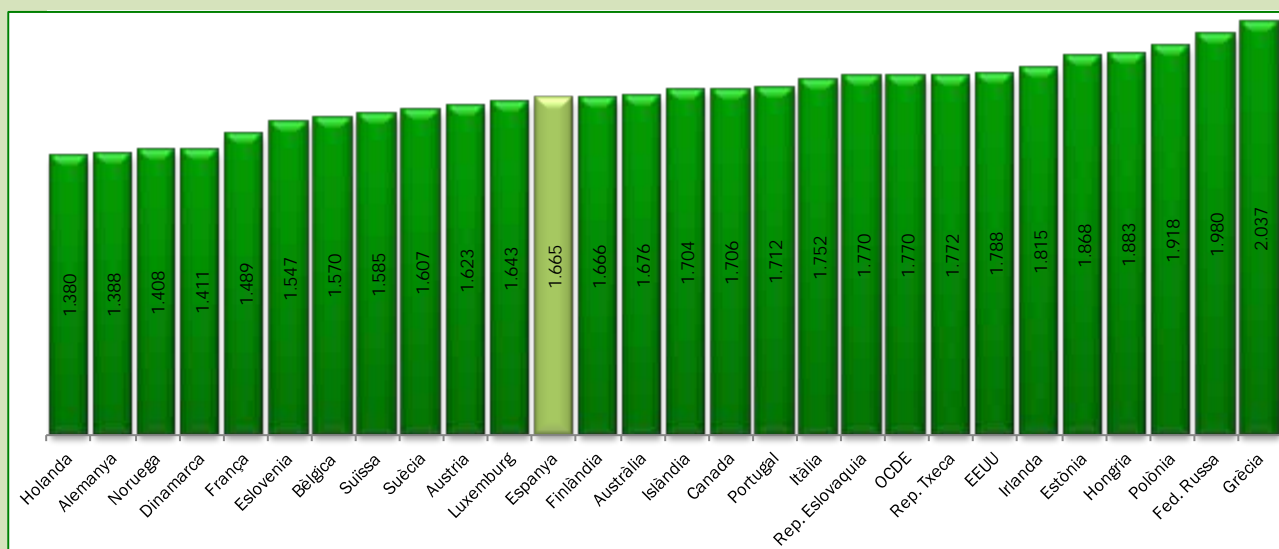
La reivindicació tradicional de 8 hores de treball, 8 hores de descans i 8 hores de somni es va aconseguir en nombrosos països en la dècada de 1970 a 1980. D'acord amb l'anàlisi d'Eurofound i l'Enquesta de les condicions de treball europees, en conjunt s'ha registrat un descens continu en el nombre d'hores treballades per setmana a Europa, si bé hi ha petites fluctuacions.²⁸ A més, s'observa una tendència a l'estandarització – sobre tot en el nivell supranacional amb la introducció de la Directiva de Temps de Treball Europea (2003/88/CE) que estableix la norma europea en un màxim de 48 hores per setmana.²⁹ Alhora, la reducció en el nombre d'hores es veu influïda les diverses formes de treball a temps parcial que s'han estès entre els països europeus, especialment en països com els Països Baixos i Suècia, però també a Alemanya i a Àustria (Lehndorff *et al*, 2010, citat per Anxo, Franz i Kümmerling -Eurofound, 2012). Tot i així, no es poden obviar alguns intents fracassats orientats a disminuir el temps de treball, com la setmana laboral de 35 hores a França, que reflecteixen un estancament en aquest objectiu. És més, les darreres iniciatives europees plantegen la possibilitat d'arribar a allargar la jornada laboral setmanal fins a les 65 hores.

²⁸ El 1991, la mitjana de treball a la setmana dels llavors 12 estats membres va ser 40,5 hores, mentre que el 2010 el còmput descendia a 36,4 hores, si bé en la UE-27 les dades del 2010 registraven 37,5 hores. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2012).

²⁹ La Directiva estableix un límit màxim de 48 h/setmana, 11h seguides de descans al dia, una pausa quan la jornada és de més de 6h, un dia de descans a la setmana i quatre setmanes de vacances anuals.

GRÀFIC 3. Comparativa entre les hores anuals i setmanals treballades. 2013

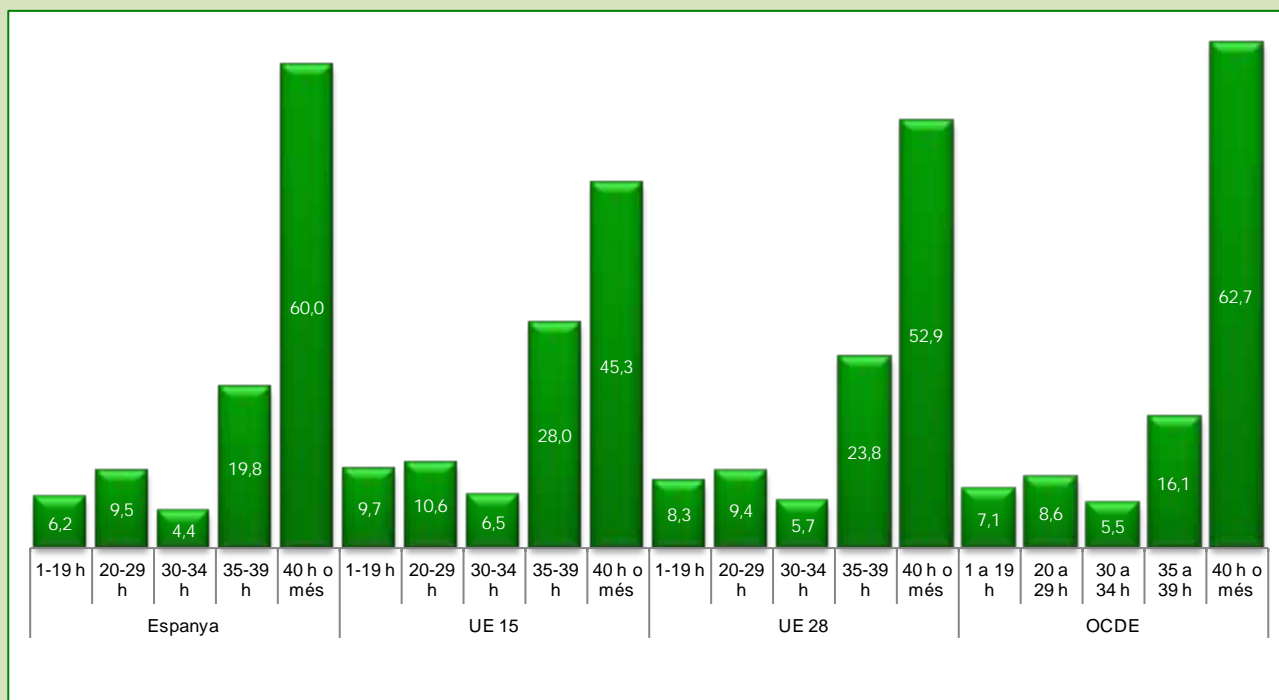
Hores anuals treballades per la població ocupada entre alguns països de l'OCDE.



Unitat: percentatges.

Font: elaboració pròpia a partir de les dades dels indicadors estadístics de l'OCDE (extretes 10 desembre 2014).

Distribució de la població ocupada segons les hores setmanals treballades. Espanya, UE-15 i UE-28.



Unitat: percentatges.

Font: elaboració pròpia a partir de les dades dels indicadors estadístics de l'OCDE (extretes 19 novembre 2014).

Les dades utilitzades per al càlcul de l'índex de benestar per una vida millor entre els països de l'OCDE,³⁰ mostren que el 2014 a Espanya les persones treballen una mitjana de 1.665 hores per any, xifra lleugerament menor que el promig de l'OCDE (1.770 hores). Cal destacar que al voltant del 6% de les persones ocupades tenen un horari de treball molt llarg (més de 50 hores setmana), tot i que de nou el percentatge és inferior al promig de l'OCDE (8,8%). Altrament, el temps dedicat a l'oci i a la cura personal de les persones ocupades a temps complet, que es

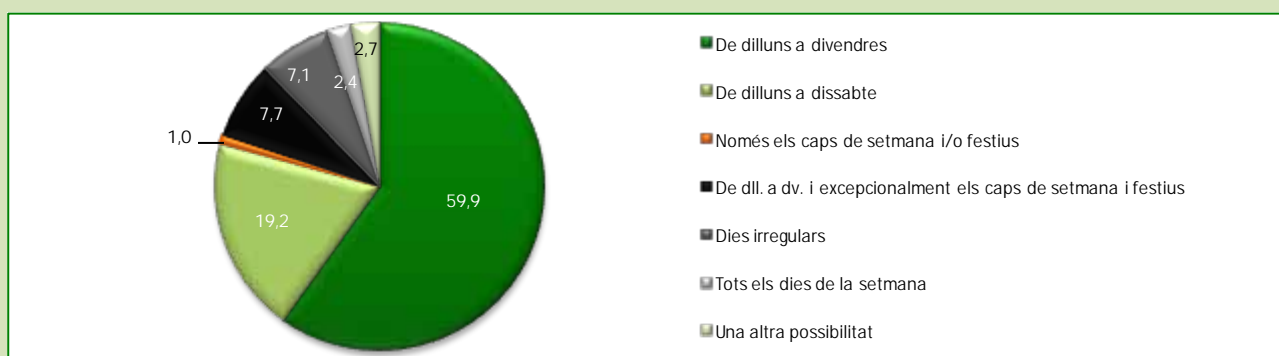
³⁰ OECD Better Life Index

defineix en contrast amb el treball remunerat i que compren el temps amb amics, anar al cinema, gaudir d'aficions, dormir, menjar, entre d'altres, ascendeix a 16,1 hores (15 hores de mitjana als països de l'OCDE).

Altrament, a més del còmput anual de les hores de treball moltes de les dificultats per conciliar la vida laboral i la personal i familiar se'n deriven de la distribució setmanal i diària. Els següents gràfics posen de manifest que el 59,9% de les persones entrevistades en la II Enquesta catalana de condicions de treball (2012) treballen de dilluns a divendres, mentre que per un 19,2% a més d'aquests dies s'ha d'afegir el dissabte. La proporció de persones que treballen només els caps de setmana i/o els festius és molt inferior, de l'1,0% i la que treballa tots els dies de la setmana del 2,4%. Igualment, l'anàlisi de l'Enquesta posa de manifest que respecte el 2005 s'ha produït un increment dels treballadors/res que treballen en dies irregulars i que treballen de dilluns a divendres i, excepcionalment, dissabtes, diumenges i festius, mentre que la proporció dels que treballen de dilluns a divendres ha disminuït (70,9% el 2005 i 65,4% el 2010).

GRÀFIC 4. Distribució setmanal i diària de l'horari de treball. Catalunya 2012

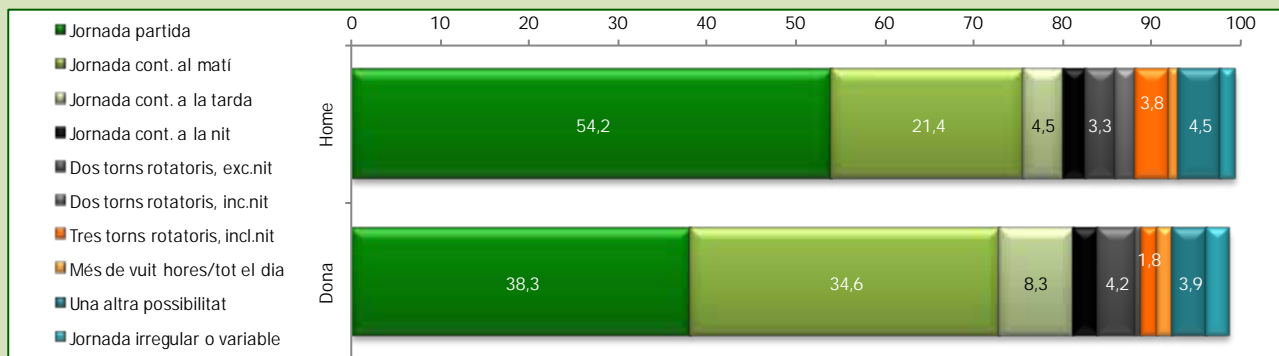
Distribució setmanal de l'horari laboral



Unitat: percentatges.

Font: II Enquesta catalana de condicions de treball 2012.

Tipus de jornada o horari ordinari a la feina segons sexe



Unitat: percentatges.

Font: II Enquesta catalana de condicions de treball 2012.

Quant al tipus d'horari laboral diari, l'Enquesta destaca que el 47,1% dels treballadors i treballadores declara fer jornada laboral partida, és a dir que ho fa en una franja horària del matí i de la tarda amb una pausa per dinar enmig. Aquesta xifra és especialment significativa en el cas dels homes ja que s'eleva fins el 54,2%, mentre que en les dones es redueix fins el 38,3%. Altrament, en l'Enquesta el 8,1% de les persones entrevistades declara que el seu horari és de treball per torns, ja sigui dos torns sense nit, dos torns amb nit o tres torns. Aquest percentatge és del 6,6% en el cas de les dones i del 9,3% en el cas dels homes.

Val a dir que a Espanya una de les causes de la distribució horària extensa és que generalment la jornada partida gaudeix d'una pausa de dues hores a l'hora de dinar, circumstància que allarga excessiva i innecessàriament la presència i porta associada en moltes ocasions una baixa productivitat. Comparativament, la jornada europea amb pauses més curtes o la jornada contínua permeten l'existència a la tarda d'un espai en els que els membres de la família poden desenvolupar activitats compartides fora de l'horari escolar i/o participar en activitats associ-

atives, formatives, culturals o esportives. En aquesta línia un estudi dut a terme pel Govern Basc³¹ conclou que treballar sense pausa (o amb mitjà hora de descans per dinar) té molts avantatges ja que incrementa la productivitat, millora la formació i el clima laboral i redueix l'estrès i l'absentisme.

D'altra banda, l'informe d'Eurofound 2012 sobre temps de treball i equilibri del treball i la vida a Europa constata dues singularitats a tenir en compte, la dels treballadors autònoms i la de les diferents necessitats al llarg del cicle vital de les persones (Anxo, Franz i Kümmerling 2012). El treball setmanal de mitjana dels treballadors/res autònoms/es és més llarg que el dels assalariats (44,8 hores i 38 hores, respectivament). Aquesta disparitat s'explica pels factors tradicionals com ara les limitacions econòmiques i/o preferències en l'assignació de temps i per la situació laboral atribuïble al fet que els autònoms no estan subjectes a la regulació del temps de treball normal.³² En relació a l'adaptació del temps de treball a les necessitats i preferències de les persones al llarg del cicle de la vida, l'Informe evidència que aquest fet és especialment rellevant en el cas de les dones ja que, si bé en general les dones ocupades treballen menys hores en el treball remunerat que els homes, encara redueixen més el seu temps laboral en moments com la maternitat i l'etapa de cura dels infants. Finalment, l'Informe es fa ressò de les dificultats per equilibrar la vida personal, familiar i laboral dels treballadors que la seva feina es desenvolupa en hores de treball atípiques com el treball a torns, el nocturn, en dies festius o en cap de setmana i els treballs de guàrdia (serveis d'atenció sanitària i d'emergència).

Altrament, l'evidència suggereix que llargues hores de treball poden posar en perill la salut personal, posar en perill la seguretat i augmentar l'estrès (OCDE, 214). A similars conclusions arriba el Parlament Europeu (2013) en entendre que els possibles efectes dels conflictes de la vida laboral inclouen: la mala salut a causa de l'estrès, la fatiga, l'ansietat, l'esgotament emocional i la manca de exercici físic; el rendiment laboral baix i una productivitat inferior a causa de la falta d'atenció i l'absentisme i una deficient cura dels infants i de la gent gran per falta de temps de les persones cuidadores (Parlament Europeu, 2013).

La relació entre llargues hores de treball i salut afecta els dos sexes, si bé alguns autors situen el focus d'atenció en el col·lectiu de les dones. En l'estudi de Gutiérrez i Artazcoz (2012) a partir de l'explotació estadística de la I Enquesta de Condicions de Treball a Catalunya (2005) s'obté una relació entre els llargs horaris de treball i la insatisfacció laboral en ambdós sexes i en les dones, a més, es relaciona amb problemes de salut de tipus nerviosos i/o depressions i en un mal estat de salut autopercebut per aquestes treballadores. Per a Arcazcoz *et al* (2014)³³ la comparativa realitzada entre els països de la UE-27 mostra que la combinació de llargues jornades laborals i càrregues familiars té un efecte negatiu sobre la salut de les dones i dels homes, si bé s'observen diferències entre els països. Així, entre els països continentals i els del sud d'Europa, la combinació entre les dues variables es van associar amb un mal estat de salut en ambdós sexes, però més consistent entre les dones. En els països nòrdics i de l'Est d'Europa, amb millors serveis públics per externalitzar la cura d'infants i persones dependents, no existeix aquesta relació, mentre que en els països anglosaxons la conjunció entre ocupació i càrregues familiars empitjora més la salut dels homes que són els principals encarregats de l'obtenció dels ingressos familiars.³⁴

A més, a les llargues jornades laborals cal afegir **el temps dedicat a la mobilitat entre el lloc de treball i la residència**, bé sigui des de l'òptica dels treballadors/res que resideixen i treballen al mateix municipi o la d'aquells que realitzen un desplaçament que sobrepassa els límits administratius del municipi. El valor del temps dels desplaçaments és molt rellevant atès que augmenta la dedicació a l'esfera laboral i minva el temps de descans i oci de les persones treballadores. A més, com un percentatge elevat des desplaçaments es fan en vehicle privat pot suposar un increment de l'estrès i de la sinistralitat.³⁵

³¹ Estudi sobre les implicacions i possibles conseqüències d'un canvi de l'horari laboral en el teixit empresarial de la CAPV, de cara a assolir una conciliació més gran de la vida laboral i familiar. Departament d'Ocupació i Afers Socials - Govern Basc. Conclusions del projecte. Maig de 2010.

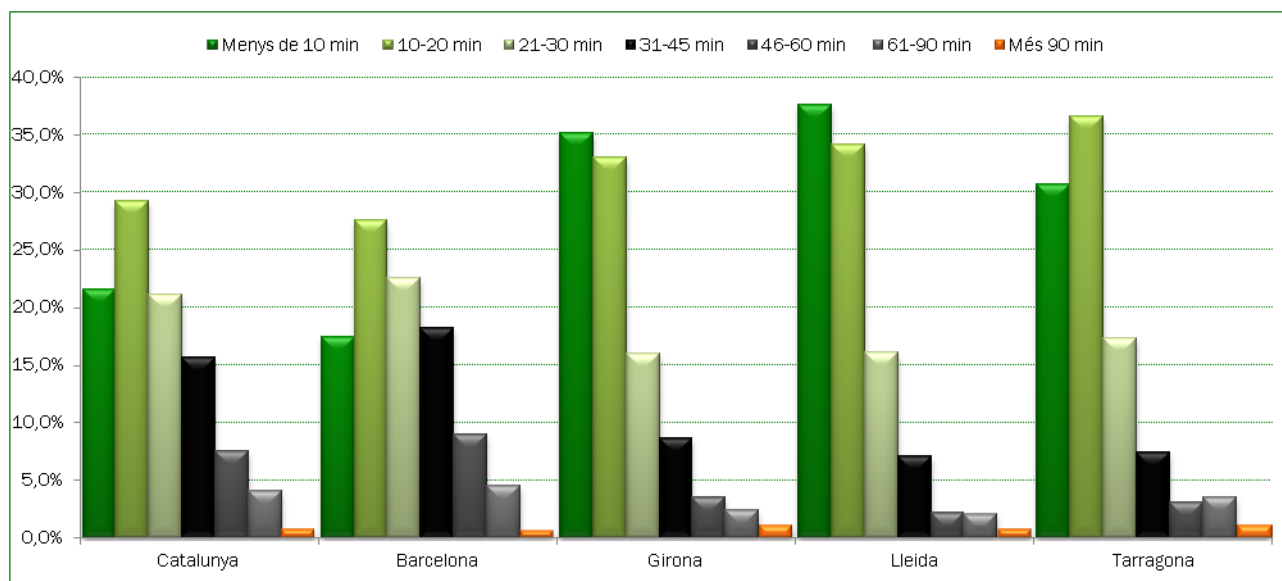
³² En general, el 14% dels empleats a la UE-27 treballen per compte propi, i la majoria són homes (63%) i no tenen empleats (72%).

³³ L'estudi analitza dades de persones amb ocupació i que viuen en parella, i divideix els 27 països de la UE en cinc tipologies en funció dels seus models de política familiar: continentals (Àustria, Bèlgica, Alemanya, França, Holanda i Luxemburg), anglosaxons (Regne Unit i Irlanda), Europa de l'Est (República Txeca, Estònia, Hongria, Lituània, Letònia, Polònia, Romania, Bulgària, Eslovènia i Eslovàquia), sud d'Europa (Xipre, Grècia, Espanya, Itàlia, Malta i Portugal) i països nòrdics (Dinamarca, Finlàndia i Suècia).

³⁴ Un estudi anterior d'Arcazcoz *et al* (2012) mostra que la propensió de treballar llargues hores està lligada al model familiar i que les responsabilitats familiars i els models de sosteniment de la família poden ajudar a explicar la relació entre hores de treball i l'estat de salut. Les conclusions de l'estudi apuntaven una associació entre les llargues hores de treball i la salut més forta entre els homes als països amb models de cap de família home-sobretot en els països anglosaxons -, similar entre ambdós sexes en els països nòrdics i més forta entre les dones als països d'Europa de l'Est.

³⁵ Tal i com constata el Pla de seguretat viària 2014-2020 "la major part dels trajectes per carretera, especialment en dies feiners, responen a l'anomenada mobilitat obligada per motius laborals (*in itinere* i *in mission*). De fet, una part significativa dels accidents laborals es produeixen a la carretera" (p. 54). Fins i tot el propi Pla constata que "d'acord amb les darreres dades disponibles, més del 30% de les víctimes d'accidents de trànsit es produeixen en desplaçaments per motius laborals." (p.66). A més, segons la Nota de premsa del 9 desembre del

GRÀFIC 5. Població ocupada resident segons temps de desplaçament al treball. Catalunya, 2011



Unitat: nombres absoluts.

Font: elaboració pròpia a partir de les dades Idescat, Cens de població i habitatges 2011 de l'INE.

En l'actualitat, tal i com posen de manifest Ajenjo i Sabater (2004), la importància de la mobilitat laboral es constata en les dades oficials que "permeten afirmar que no només s'incrementa el seu volum, la distància i la dispersió de la mobilitat, sinó que també s'està produint una profunda transformació en la forma com s'articula el territori: els desplaçaments venen a redibuixar el model territorial de Catalunya, que tendeix cap a un ús extensiu del territori i cap a una dissociació entre la zona de residència, normalment de baixa intensitat, i el lloc de treball, habitualment amb una concentració més gran". Les xifres estadístiques confirmen clarament aquesta idea. Segons l'explotació del Cens de població i habitatges 2011 d'Idescat a Catalunya 1,5 milions de persones treballen al mateix municipi on resideixen, xifra que representa el 49,6% dels ocupats.³⁶ L'altra meitat dels ocupats es desplacen fora del seu municipi, dels quals 1,3 milions es desplacen diàriament a un altre municipi i 263 mil es desplacen a diversos municipis. Significativament, la proporció d'individus que treballaven i residien en el mateix municipi a Catalunya n'era el 64,7% (Ajenjo i Sabater, 2004).

En l'anàlisi del temps emprat en els desplaçaments, les dades el cens 2011 mostren que el 50,9% dels treballadors/res empen menys de 20 minuts per trajecte de casa al lloc de treball, el 21,1% entre 20 i 30 minuts, el 23,1% entre 31 minuts i 1 hora i el 4,9% triga més d'una hora. Així, el 28% de la població ocupada necessita més d'una hora per anar i tornar del treball. L'estudi elaborat per Gutiérrez-Domenech (2008) sobre el cost en temps i en diners d'anar a la feina conclou que un treballador/a a Espanya utilitza de promig 57 minuts diaris en anar i tornar del seu lloc de feina.³⁷

En aquest estudi destaca el valor del temps per a les persones treballadores. Es parteix de l'argument que la decisió del tipus de transport està condicionada per diversos factors la distància del trajecte, la densitat de població a les vies de circulació, la durada del trajecte, l'accessibilitat a determinats medis de transport i els costos (combustible, manteniment, aparcament privat, preu dels títols de transport públic, etc). Tot i així, de l'anàlisi es desprèn que, juntament amb la disponibilitat o no de medis de transport públics, el valor del temps en la durada dels trajectes té més pes en l'elecció del medi de transport que el cost econòmic.

2014 del Servei Català de Trànsit relativa a la campanya de prevenció per prevenir els accidents *in itinere*, "durant el 2013, 10.772 persones van patir un accident *'in itinere'*, una xifra que representa un terç dels accidents de trànsit i el 12% de les víctimes per accidents laborals a tot el país".

³⁶ Idescat, Nota de premsa de 30 de maig de 2014.

³⁷ L'anàlisi dels temps emprats en l'anada i tornada de la feina es basa en l'Enquesta de l'ús del temps elaborada per l'INE en 2002-2003 sobre una mostra de 13.269 individus més grans de 16 anys que treballen, amb una edat mitjana de 40 anys.

GRÀFIC 6. Flexibilitat de l'horari dels assalariats entre 16 i 64 anys a Catalunya. 2010

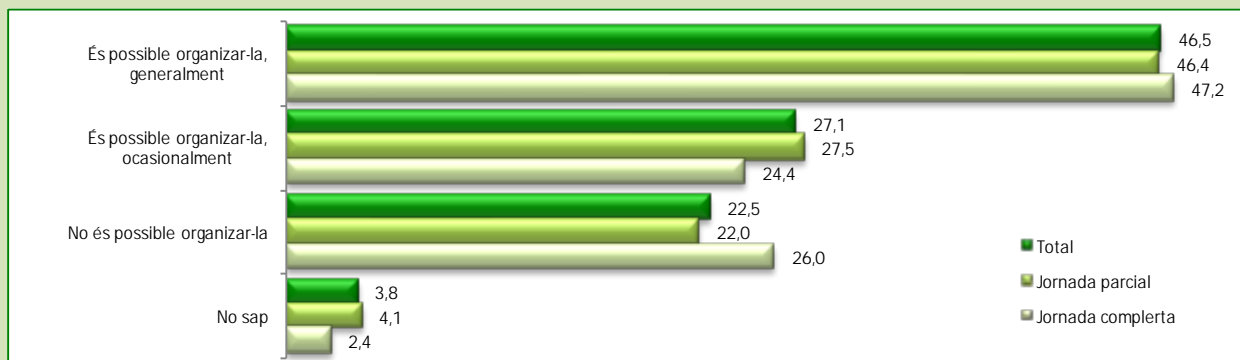
Qui fixa el seu horari de treball segons sexe i tipus de jornada



Unitat: percentatges

Font: elaboració pròpia a partir de les dades de l'INE, mòdul EPA conciliació de la vida laboral i familiar.

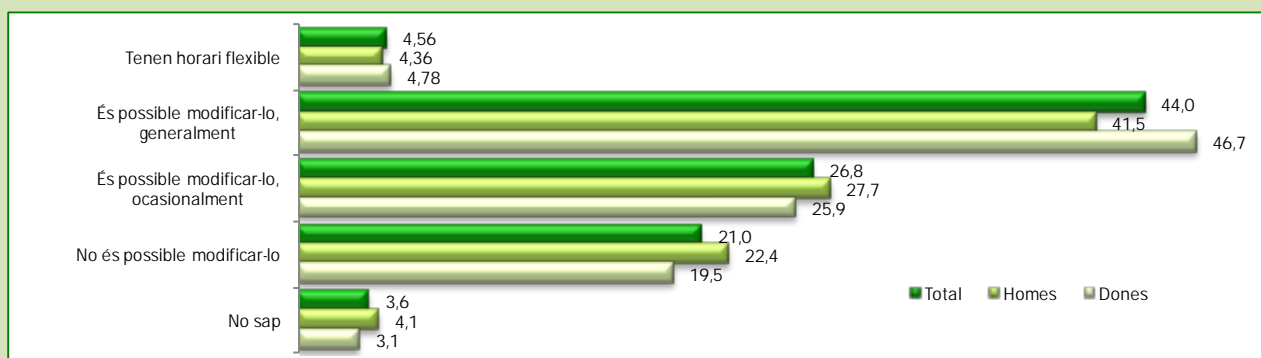
Possibilitat o no d'organitzar la seva jornada laboral per poder disposar de dies lliures per raons familiars, segons tipus de jornada.



Unitat: percentatges

Font: elaboració pròpia a partir de les dades de l'INE, mòdul EPA conciliació de la vida laboral i familiar.

Possibilitat o no de modificar l'hora d'inici o de fi de la jornada laboral en al menys una hora per raons familiars, segons sexe.



Unitat: percentatges

Font: elaboració pròpia a partir de les dades de l'INE, mòdul EPA conciliació de la vida laboral i familiar.

Finalment, un altre dels focus de tensió que generen els actuals horaris laborals és la manca de flexibilitat horària en les empreses. La discussió sobre la **flexibilització dels horaris** de treball, tant en la UE com en l'OCDE, s'enquadra dins de les polítiques de conciliació de la vida laboral i familiar, com un element més d'un conjunt de propostes d'abast més ampli (Institut Aragonès d'Ocupació, 2010). Les mesures de flexibilitat beneficien tant a les empreses i administracions com a les persones treballadores, són polítiques de doble sentit. La flexibilitat és una eina perquè les empreses guanyin efectivitat i eficàcia; i és un instrument bàsic perquè el treball no es con-

verteixi en un obstacle insuperable en el desenvolupament individual, personal i familiar dels treballadors. La possibilitat de decidir les hores de presència física en el lloc de treball ajuda a l'organització personal, a més aquesta flexibilitat es pot adaptar a les diferents necessitats de les persones segons les seves etapes vitals.

L'anàlisi de l'enquesta realitzada entre 228 directius/ves de RH d'empreses de la Comunitat de Madrid el 2009 identifica les mesures de conciliació més accessibles per als treballadors entre les quals destaca la flexibilitat en dies de permís i/o absentar-se per una emergència familiar, la distribució flexible de les vacances i l'excedència per la cura d'infants i/o familiars malats. També se situen en una posició significativa la possibilitat d'horaris flexibles, la jornada laboral intensiva i el treball a temps parcial (Albert, Escot, Fernández i Palomo, 2010).

Malgrat que aquestes siguin les mesures més accessibles les dades sobre la seva aplicació encara no es pot considerar òptima. Tal i com resta palès en el gràfic anterior, la possibilitat per part dels i de les treballadores de fixar el seu horari és poc habitual i només el 7,6% el poden determinar i no sempre en la seva totalitat. Aguinaga i Comas (2013) constaten a partir de dades d'Eurostat (2010) que a Espanya el 87,9% dels treballadors/res tenen horaris fixes d'inici i final de la jornada laboral o bé horaris variables decidits per l'empresa. Aquest percentatge comparat amb altres països europeus se situa 20 punts per sobre dels valors registrats a la UE-15 (66,5%) i només es superat per Portugal (89%). A més, els assalariats i les assalariades d'Espanya registren proporcions molt inferiors en altres mesures de flexibilitat com l'horari flexible amb capitalització del temps de treball (allò que es perd un dia es recupera un altre), la disponibilitat d'un nombre fix d'hores diàries de treball amb certa flexibilitat o l'opció de poder determinar els propis horaris de treball (3,8%, 4% i 2,6%, respectivament, en front dels valors de la UE-15: 11,6%, 13,5% i 4%, respectivament).

D'altra banda, la possibilitat de complir la jornada laboral de mode no presencial, és a dir, mitjançant el teletreball, e-treball i altres formes de treball flexible també és poc freqüent en les empreses i institucions espanyoles i catalanes. El teletreball i l'e-treball, estalvia temps i diners en els desplaçaments de cada a la feina i permet flexibilitzar la jornada. Aquests objectius coincideixen amb els perseguits en l'impuls de les jornades intensives/compactades o la reducció del temps de treball diari mitjançant una distribució irregular al llarg de la setmana com a Finlàndia (tres dies a la setmana es treballa a temps complet i altres tres dies a temps parcial, més un dia de descans). Però, malgrat les possibilitats que brinden les noves tecnologies de la informació i les comunicacions, en tant que permeten canviar la concepció del treball i trencar la rigidesa que imposava el tradicional marc d'espai i temps en el desenvolupament de l'activitat professional, aquestes opcions encara mostren un desenvolupament incipient al territori. Possiblement aquesta situació és conseqüència, tal i com s'exposa en el Llibre blanc (2005), de que el canvi cultural necessari que propiciï un estil de direcció més centrat en els objectius que en la presència física a l'empresa és un procés lent.

La impossibilitat d'aplicar mesures de flexibilització de l'horari i la jornada sovint té conseqüències en els treballadors i treballadores sobre determinats factors generadors de riscos psicosocials, com ara la doble presència. La doble presència posa en evidència les exigències sincròniques, simultànies, de l'àmbit laboral i de l'àmbit domèstic i/o familiar. Quant les exigències laborals interfereixen amb les familiars la percepció és altament desfavorable. Tal i com es recull en el Manual del mètode PSQCAT21 d'avaluació de riscos psicosocials, "la necessitat de compaginar ambdues feines planteja un conflicte de temps, ja que totes dues formen part d'una mateixa realitat social, principalment per a les dones i presenten interferències freqüents en el temps i moment en el qual cal respondre a les demandes d'ambdós espais". Circumstàncies com determinades ordenacions del treball o de durada de la jornada laboral, així com l'allargament o la seva modificació, o el treball en dies laborables i/o festius o a torns poden fer incompatibles el treball i la cura de les persones o la vida social, i aleshores poden afectar negativament la salut de les persones. En aquesta línia, en la II Enquesta catalana de condicions de treball s'obtenen resultats desfavorables en la valoració de la doble presència, especialment alts entre les dones. Així, més de la meitat de les dones enquestades (54,9% -i 14,9% en els homes-) obtenen un resultat desfavorable en l'escala sobre la doble presència, fet que evidència les interferències entre els dos espais i la percepció de que el treball perjudica les seves tasques domèstiques i familiars, mentre que els homes tenen valoracions favorables en el 45,2% dels casos (5,1% en les dones). Les situacions intermèdies són similars en els dos sexes, 40,0% en les dones i 39,9% en els homes.

Amb tot, no es poden obviar les crítiques vers aquestes mesures que sorgeixen de l'estudi comparatiu de les mesures de flexibilitat del temps en 30 països europeus (Comissió Europea, 2009) on es constata que: 1. encara existeixen àmplies diferències entre els Estats membres en allò relatiu a la flexibilitat de l'horari laboral 2. una major flexibilitat en l'horari laboral no sempre és positiva per a la igualtat de gènere 3. les darreres reformes introduïdes demostren que la flexibilitat de la jornada laboral és una prioritat en diversos països, encara que els temes específics de cada país poden variar.

Finalment, esmentar que l'important repte que suposa gestionar bé el temps de treball en les empreses no sempre és fàcil o assumible. En aquesta línia citar que hi ha dos factors determinants de la facilitat amb la qual es poden adaptar les organitzacions a un canvi en la distribució del temps de treball que són: la dimensió de l'empresa en termes del nombre d'assalariats i el sector d'activitat.

3.2.3. HORARIS ESCOLARS

Si és important racionalitzar el temps de treball també és rellevant aplicar modificacions en l'horari escolar i adaptar les dues esferes. L'aproximació als horaris escolars cal fer-la des d'una triple via, la dels propis escolars, la de les persones que hi treballen en el sector i la de la població en general, als quals l'actual model els hi dificulta l'equilibri entre la vida laboral i familiar.

Les dificultats d'encaix entre l'horari laboral i escolar, és a dir l'asincronia entre els dos tipus d'horaris, són considerades com uns dels problemes més greus per a la conciliació de moltes famílies. El conflicte s'agreuja si s'entén l'horari escolar en sentit ampli, no només diari (diferents horaris d'entrada i sortida) sinó anual, atesa la divergència existent entre les vacances escolars i les jornades no lectives. A més, moltes famílies tenen dificultats per compatibilitzar treball i família en moments puntuals com l'assistència a les reunions escolars en horari laboral. Tanmateix, la descoordinació horària té conseqüències en el benestar dels infants i els joves. Les llargues jornades laborals dels progenitors, juntament amb un excés d'activitats escolars i de deures, tenen efectes perjudicials pels infants i joves que veuen les seves jornades s'allarguen de tal manera que acaben disposant de menys temps amb la família o, fins i tot, retarden l'hora d'anar a dormir, reduint així les hores totals de son, amb les conseqüents implicacions en el rendiment escolar.³⁸

El debat social sobre els models de jornada escolar és complex i com a precedent cal tenir clar que no existeix una jornada ideal. Els defensors de la jornada contínua veuen un estalvi dels costos de manteniment, de les despeses de menjador, transport i de monitoratge per part de les famílies, alhora que possibilita que aquestes puguin passar més temps amb els infants. Però, pels detractors d'aquest model de jornada la mesura està més pensada per conciliar les necessitats del professorat que les dels infants i agreuja encara més els problemes de les famílies, a més pot ser una font de desigualtats per aquells infants en situacions econòmiques més desfavorides, atès que en moltes ocasions l'entorn educatiu pot compensar les carències de les llars.

Sintes assenyala que a Europa "la jornada contínua és menys freqüent i es dona en alguns centres de Grècia, Portugal i Itàlia, sent més generalitzada als països germànics (Alemanya, Suïssa i Àustria), malgrat és un model en clar retrocés" (2012, p. 25). A més, en aquests països on el procés està en retrocés una de les opcions que s'estan proposant gira al voltant d'ampliar el temps educatiu mitjançant un increment del temps d'estada en els centres educatius, integrant temps lectiu i no lectiu i tractant d'involucrar tota la comunitat educativa i l'entorn socioeducatiu dels centres. La mateixa autora manifesta que "les avaluacions internacionals han constatat que més hores lectives no són equivalents a resultats millors, però alhora han posat en evidència que l'ampliació dels horaris de permanència dels infants i adolescents en els centres escolars té repercussions positives en l'aprenentatge i el desenvolupament de l'alumnat, sempre que aquest temps afegit, no lectiu, és dissenyat de manera coordinada amb l'adquisició de coneixements curriculars" (p. 27).³⁹

En la línia anterior, CEAPA defensa distingir entre la jornada laboral del professorat, la lectiva de l'alumnat, i l'horari d'obertura dels centres educatius. Al seu parer aquestes tres jornades no tenen perquè coincidir, de tal forma que el professorat podria tenir una jornada de matí, l'alumnat mantenir la de matí i tarda, i els centres educatius romandre oberts durant un període més perllongat per l'aprofitament de les seves instal·lacions i recursos per part dels escolars i de la resta de ciutadans i ciutadanes. En la mateixa línia s'expressen Caride i Meira quan manifesten que "és important reconsiderar la identificació que encara es manté entre les jornades, el calendari i els horaris del docent, del centre escolar i els alumnes." (2005, p. 52). La identificació de la jornada laboral del professorat i la de l'alumnat té lloc en els centres públics de secundària, on s'ha implantat de forma majoritària

³⁸El temps que els infants passen amb les famílies està molt condicionat per les jornades laborals dels progenitors. A títol d'exemple les avaluacions sobre els canvis generats per la reducció del temps de treball a 35 hores a França, van indicar que aquesta experiència reeixida havia millorat el temps dedicat als infants, tant en cas dels homes com en les dones. Tal i com exposen Méda i Orain "A més, la reducció del temps de treball ha encoratjat fortament - i en proporcions similars per a homes i dones - el desenvolupament d'activitats amb els nens i el temps que es passa amb ells. Facilita d'una manera general, la conciliació de la feina i la vida familiar, especialment per als assalariats amb els nens menors de dotze anys. Si bé menys del 7% dels empleats amb fills han augmentat la seva presència en moments com l'esmorzar, el bany, el sopar, el moment d'anar a dormir els nens, una proporció superior ha augmentat la seva participació per portar-los a l'escola, recollir-los, ajudar-los amb els deures o dinar amb ells." (2002 pàg. 30). Transformations du travail et du hours du travail... Travail et emploi, num. 90

³⁹ Sintes afegeix que "l'obertura dels centres i la integració del temps lectiu i no lectiu tenen resultats positius en els aspectes següents: afavoreix les condicions per a l'èxit escolar; milloren el clima i la satisfacció de la comunitat escolar; incrementen el desenvolupament cognitiu, emocional, social i cultural dels infants i adolescents; redueixen les desigualtats educatives; milloren l'articulació entre els temps familiars i escolars i, promouen l'ocupació laboral femenina" (2012, p. 28).

en quasi totes les comunitats autònomes de l'Estat la jornada contínua (València i Navarra no en tots els centres). El batxillerat es cursa en jornada contínua en tot l'Estat espanyol.⁴⁰

En els centres públics i concertats de Catalunya la **jornada escolar** en infantil i primària és la jornada partida, si bé en altres comunitats autònomes està guanyant pes cada vegada més la jornada contínua.⁴¹ Tal i com constata Sintès (2012) la jornada partida també és el model més habitual a Europa. Amb tot, cal tenir present que part de l'especificitat dels horaris escolars a Espanya se'n deriva de la pausa pel dinar, que com passava en els horaris laborals, també és més àmplia. Aquí la pausa pot allargar-se fins a 3 hores quan en altres països no supera l'hora. Així, combinant l'entrada més tardana als centres escolars (les 9h) i aquesta pausa àmplia s'obté una sortida més tardana, només equiparable a la francesa. A Europa l'hora d'inici són les 8h i acaben entre les 14 i les 16h (Dinamarca, Finlàndia, Suècia, Anglaterra, Irlanda, Noruega o Holanda) o a les 16.30h (França i Espanya).

Altra contrarietat que se suscita en la conciliació dels horaris laborals i escolars se'n deriva del període de **vacances**. Tal i com s'esmentava anteriorment en l'actualitat existeix una manca de coordinació sobre la distribució i la durada de les vacances entre l'esfera laboral i l'escolar. El calendari escolar estableix tres grans blocs de vacances (Nadal, setmana santa i estiu), mentre que en altres països europeus malgrat tenir un còmput en dies similar les vacances escolars es distribueixen en més moments al llarg de l'any (fins a tres blocs més). Especial rellevància té el llarg descans estival d'11 setmanes, que manté els infants molt de temps deslligats de l'activitat escolar, alhora que genera greus problemes de conciliació per a les famílies.

Les **respostes** a la descoordinació dels horaris per part de les famílies són diverses, tot i que en general es busquen alternatives com apuntar els infants i joves a activitats extraescolars, a acadèmies d'idiomes o de reforç o a instal·lacions per fer esports, etc. També hi ha una proporció de famílies que recorren als avis/àvies perquè els puguin ajudar en la coordinació horària i la gestió del temps familiar.

En conjunt, resoldre el desajust entre els horaris escolars i els familiars no és fàcil i com assenyala Sintès "l'experiència acumulada en aquests anys revela que qualsevol modificació dels horaris escolars requereix d'una acció transversal (de res no serveix canviar la jornada dels infants si no es modifiquen la resta de temps socials), planificada (amb una intervenció pública compromesa amb la igualtat d'oportunitats educatives) i consensuada (en tant que afecta el conjunt de la comunitat)." (2012, p. 37).

Finalment, cal fer una referència explícita dels serveis d'atenció a la **primera infància** ja que són una part fonamental de la conciliació. A Catalunya, la Llei 18/2003, de suport a les famílies, insta a desenvolupar un sistema públic d'escoles bressol, i la Llei 5/2004, de creació de llars d'infants de qualitat (que té com a origen una iniciativa legislativa popular) persegueix l'objectiu de ser un primer pas cap a una oferta pública ajustada a la demanda real.⁴² Però la implantació al territori d'aquests serveis de primera infància no és uniforme i, d'acord amb l'informe extraordinari del Síndic de Greuges (2007), la manca de planificació de l'oferta escola en aquesta etapa ha contribuït a consolidar desigualtats entre comarques i municipis relacionades amb l'escolarització. Un exemple d'aquesta aplicació desigual es troba en el Programa "Minuts petits", posat en marxa a partir del Pla estratègic sobre els usos del temps a la vida quotidiana 2008-2018 per part de la Generalitat de Catalunya i que ha estat desenvolupat en 24 municipis i amb 27 serveis d'atenció als infants. Aquest Programa es configura com un servei universal de guarda puntual dels infants de quatre mesos a tres anys fora de l'horari escolar, dins d'un espai lúdic i de qualitat. El servei utilitza els espais ja creats o habilitats per a la primera infància (llars d'infants, ludoteques, centres cívics, etc.).

3.2.4. HORARIS COMERCIALS

Els horaris comercials constitueixen un altre dels focus de controvèrsia en la racionalització horària. Aquest no és un tema baladí per a moltes persones ja que, en primer lloc, el comerç al detall es configura com el primer segment d'ocupació de Catalunya i, en segon terme, per la repercussió que aquests horaris tenen sobre les possibilitats d'organització de les activitats de compra de les persones consumidores.⁴³

⁴⁰ A Catalunya s'ha vehiculat a partir dels consells escolars dels centres. Les escoles concertades mantenen la jornada partida.

⁴¹ El 100% dels centres a Canàries, Castella-La Manxa, Castella-Lleó, Extremadura i Ceuta i Melilla, 99% a Múrcia i 98% a Galícia.

⁴² L'Estatut d'Autonomia de Catalunya (2006) atribueix a la Generalitat la competència exclusiva en el tram educatiu dels 0-3 anys, i el Decret 282/2006 regula específicament el primer cicle d'educació infantil amb l'objectiu de protegir els drets dels infants i palesa la importància dels ajuntaments en la gestió de l'escolarització.

⁴³ Numèricament les dades de l'EPA mostren que el nombre d'ocupats al sector del comerç al detall a Catalunya al 3 trimestre del 2014 és de 323,4 milers de persones, xifra que s'incrementa si s'inclou el segment del comerç a l'engròs i la reparació vehicles motor i motocicletes, amb un nombre persones ocupades de 153,5 milers.

Les condicions dels horaris comercials es traslladen, com és lògic, a la configuració dels horaris dels treballadors/res del sector comerç, sigui com persones assalariades o per ser propietàries. Per a ells i elles, la conciliació entre la vida familiar i laboral no és gens fàcil, ja que habitualment les jornades a realitzar són partides, amb un llarg interval de temps entre el tancament al migdia i l'obertura a la tarda, l'hora de fi de jornada és tardana i en ocasions es treballa en dissabtes, diumenges i/o festius, entre d'altres. Val a dir que tots aquest fets dificulten la conciliació ja que no disposen de temps per desenvolupar altres activitats extres (formació, activitats d'oci, participació cívica, esport, etc) o d'estar amb la família.

El debat econòmic i social es polaritza entre les opcions més liberalitzadores dels horaris comercials i les més restrictives. En general, es pot dir que els arguments favorables a la liberalització fan més força en els beneficis econòmics, mitjançant l'estímul de l'activitat i de l'ocupació,⁴⁴ mentre que els arguments contraris defensen els drets del petit comerç de proximitat i d'aspectes més socials com la conciliació de la vida personal, familiar i laboral de les persones que hi treballen al comerç (Valenzuela, M., 2013). En aquesta situació cal valorar que les diferents modalitats de comerç disposen d'una capacitat desigual per competir en la liberalització horària, atès que el cost d'obertura és diferent si ets un petit comerciant o una gran superfície.⁴⁵

A Espanya el procés d'elaboració de la política comercial s'articula en el marc de les comunitats autònomes, el Govern estatal i el paper normatiu de les corporacions municipals. La competència sobre mercat interior es troba transferida a les comunitats autònomes que són les encarregades de regular el comerç minorista, tot i que l'Estat té la facultat d'establir normativa bàsica per ordenar l'activitat general (art. 149.1.13 CE).

La legislació estatal configura el marc clau en matèria d'horaris comercials i registra una alternança entre mesures més o menys liberalitzadores. Entre les normes més recents destaca el Reial decret llei 2/1985, de 30 d'abril, de mesures econòmiques que els va liberalitzar, fet que va ocasionar un conflicte de competències amb algunes comunitats. Posteriorment, la Llei orgànica 2/1996 va limitar l'obertura a 72 hores en el conjunt de dies laborables de la setmana i la possibilitat d'obrir els comerços 8 dies mínim, entre els diumenges i festius de l'any. El Reial decret llei 6/2000 va ampliar l'horari setmanal fins a 90 hores i va establir un calendari mitjançant el qual es podia ampliar el nombre de festius/diumenges oberts fins a assolir el 2004 la quantia de 12 dies. A més, la norma deixava lliure opció d'obertura al establiment de menys de 300m², sempre que aquests no pertanyessin a grups de distribució i/o operessin amb el seu nom comercial. La Llei 1/2004 d'horaris comercials va tornar a restringir l'horari setmanal mínim a les 72 hores i amplia el nombre de festius oberts a 12 per any (la regulació autonòmica no pot restringir a menys de 8) però, posteriorment, la seva modificació mitjançant el Reial decret llei 20/2012 torna a ampliar a mínim 90 hores setmanals i el nombre de festius a 16 per any (autonomies no menys de 10 per any).⁴⁶ A més, aquesta Llei regula un règim especial d'horaris per determinats establiments segons els productes de venda (patisseria, pa, plats precuinats, premsa, combustibles i carburants, floristeries, botigues de conveniència i productes culturals), segons superfície (es manté la plena llibertat per comerços de menys de 300 m², excepte els distribuïdors de grups), segons especificitat de venda (farmàcies i estancs mantenen la seva regulació específica) i segons zones (punts fronterers, estacions i mitjans de transport terrestre, marítim i aeri i zones de gran aflluència turística).

En front a aquestes mesures més liberalitzadores, a Catalunya es defensa un model de comerç urbà de proximitat que redueix la mobilitat, evitant la desertització dels municipis i en defensa d'un compromís mediambiental perquè es disminueixen les emissions. Altrament, es persegueix la millora de la conciliació del temps de les persones.

Pel que fa a la regulació autonòmica recent destacar que amb el Decret llei 1/2009, de 22 de desembre, Catalunya transposa al seu ordenament la Directiva de serveis en matèria de comerç minorista.⁴⁷ Més tard, el Decret llei 4/2012, de 30 d'octubre, de mesures en matèria d'horaris comercials de Catalunya, s'estableix una franja diària de tancament entre les 22h i les 7hores, un horari setmanal de 72 hores màxim i la possibilitat d'obrir 8 diumen-

⁴⁴ Informe elaborat per la Confederació de comerç de Catalunya i el Consell de gremis de Comerç, Serveis i Turisme de Barcelona sobre els *Efectes dels horaris comercials d'estiu 2014 al comerç de la ciutat de Barcelona* en base a una enquesta a 800 establiments, assenyala que: 6 de cada 10 botigues situades en les zones delimitades com a turístiques van obrir com a mínim un dels festius de venda autoritzada; que han obert en tota la franja horària permesa (10-18h), si bé molts coincideixen que l'hora de tancament no s'adequa als hàbits de la població; que només el 36% de les botigues van contractar treballadors, d'aquestes més de la meitat van contractar un treballador i el 30% dos; que el 57,14% de les botigues que van obrir afirmen que les vendes realitzades no han compensat el costos i que el 67% dels comerciants consideren que el diumenge és un dels tres pitjors dies de facturació de la setmana.

⁴⁵ Val a dir que l'adaptació a la liberalització horària pot resultar més fàcil per als grans magatzems, els supermercats i els hipermercats per la possibilitat d'organitzar horaris i torns amb un nombre més alt d'assalariats/des. En els petits comerços el cost marginal (nombre mínim de treballadors/res necessaris per mantenir obert un comerç) és equiparable a la força laboral total.

⁴⁶ La Generalitat de Catalunya va presentar un recurs d'inconstitucionalitat nº1983/2013 contra el Reial decret llei 20/2012, de 13 de juliol.

⁴⁷ La Directiva 2006/123/CE relativa als serveis en el mercat interior (Directiva de Serveis), que té per objecte la liberalització dels serveis de mercat en la UE, mitjançant la reducció de les càrregues administratives i l'eliminació de requisits a l'entrada de noves empreses.

ges o festius a l'any.⁴⁸ Posteriorment, la Llei 3/2014, de 19 de febrer, d'horaris comercials i de mesures per a determinades accions de promoció estableix un horari màxim de 12 hores, conserva el tancament en la franja nocturna (entre les 22h i les 7h), determina els dies de tancament obligatori i, si bé manté la limitació d'obertura en festius a 8 dies, determina que cada ajuntament fixarà dos festius més per al seu àmbit territorial municipal.⁴⁹ Val a dir que en el Preàmbul d'aquesta norma es remarca la importància de la regulació dels horaris comercials per a la conciliació de la vida laboral i familiar de les persones que hi treballen.

El grau de restricció de la normativa comercial de les comunitats autònomes ha estat analitzat per diversos autors que han construït diferents indicadors. Matea (2012, citat per Casares i Martín) n'estableix un indicador que permet la comparativa amb altres països comunitaris i entre les comunitats autònomes. Així, determina que pel que fa a la regulació horària Espanya el 2010 es troba en una situació intermèdia - baixa, amb un valor d'indicador entre 0,3 i 0,4, valor que comparativament és similar al de Portugal, Alemanya i Malta.⁵⁰ Aquest valor s'explica perquè la normativa bàsica estatal "no regula l'hora d'obertura i de tancament dels comerços, perquè amb l'excepció dels diumenges no hi ha una restricció d'hores per dia i perquè tampoc existeix una regulació relativa a un nombre de dies a l'any en els quals els comerços han d'estar oberts" (Matea i Álvarez, 2012, p. 46). A nivell autonòmic s'observa una diversitat més gran i l'indicador mostra que la Comunitat de Madrid (0,14) té una regulació més laxa mentre que Navarra (0,52), Galícia(0,6) i Catalunya (0,66) són més restrictives.⁵¹

En l'actualitat s'observen canvis en els productes de consum, en la manera de comprar i en els llocs i temps en que es fan les compres. Fernández assenyala que en l'anàlisi de comerç i de l'impacte de la liberalització d'horaris cal tenir en compte "tres canvis estructurals que a Espanya, com en abans en altres països, estan condicionant gustos, preferències i actituds dels consumidors: l'evolució demogràfica i social que modifica la naturalesa del consumidor final; l'alça del comerç *online* que està revolucionant les estructures de consum i la relació del consum amb l'oci, que s'ha fet més complexa, alhora que complementària i substitutiva en l'ús del temps de les persones" (2012, p.60). Sens dubte aquesta situació provoca que l'adaptació dels centres comercials als horaris i *tempus* de la demanda sigui cada vegada més difícil.⁵² Però, en aquesta opció cal tenir en compte que hi ha un percentatge molt elevat de comerços al detall on treballen únicament les persones propietàries, sols o amb només una persona assalariada, i aleshores aquesta flexibilitat horària no és fàcil d'assolir o dificulta enormement la seva conciliació de la vida familiar i laboral.⁵³ Alternatives a la ampliació horària es poden obtenir mitjançant les noves tecnologies i el comerç *online*, si bé una fórmula intermèdia és la nova tendència que alguns experts denominen la venda *in-line*, és a dir, un model mixt de consum que inicia el procés de compra a través del web i finalitza a la botiga física, o a l'inrevés (Revista Comerç.cat, 2014).⁵⁴

3.2.5. HORARIS DE LLEURE

En el sector del lleure les condicions per a l'establiment de la jornada laboral són força diferents a altres sectors productius. En aquest cas, les exigències venen definides per l'amplitud dels horaris laborals anteriorment esmentats i per les pautes de consum i d'oci de la població. Val a dir que en l'esfera de les activitats culturals i d'oci, juntament amb els centres formatius, és on es fa més evident que "perquè algunes persones puguin gaudir del privilegi de disposar [...] del seu temps, d'altres els hi ha de facilitar" (Torns, Borràs, Recio i Moreno, 2011, p. 37).

⁴⁸ El Govern de l'estat va presentar un recurs d'inconstitucionalitat núm. 630-2013 contra aquest Decret llei 4/2012, de 30 d'octubre, fet que suspèn la vigència i aplicació dels preceptes impugnats.

⁴⁹ El Govern de l'Estat el 24 de novembre de 2014 va presentar un recurs d'inconstitucionalitat al TC (admès el 3 de desembre) contra la Llei 3/2014, de 19 de febrer, fet que suspèn la vigència i aplicació dels preceptes impugnats. L'argument esgrimit és que la Llei fixa 'un règim més restrictiu per a la llibertat comercial' que a la resta de l'estat, perquè el màxim d'hores d'obertura dels comerços -72- contravé la regulació espanyola que estableix que aquesta limitació ha de ser com a mínim de 90 i també perquè la llibertat horària per a les botigues de menys de 300 m² es contraposa amb la superfície que fixa la llei catalana, que la limita a les de menys de 150 m².

⁵⁰ Per a la construcció de l'indicador es defineixen 6 variables: mitjana setmanal d'obertura, mitjana setmanal d'hora de tancament, màxim diari de temps d'obertura, màxim setmanal, nombre màxim de diumenges i festius amb obertura permesa i nombre de dies que es tanquen per any. Les variables escalades obtenen un rang entre 0 (mínima regulació) i 1 (màxima regulació).

⁵¹ "Madrid destaca per tenir una regulació més flexible, en ampliar fins a 22 els diumenges i festius que es poden obrir a l'any i no limitar el màxim d'hores d'obertura, mentre que Catalunya i Galícia tenen normes més estrictes, en legislar, addicionalment a la normativa espanyola general, el màxim d'hores diàries i l'hora mínima d'obertura i, en el cas de Catalunya, igualment l'hora màxima de tancament dels comerços" (Matea i Álvarez, 2012, p. 46).

⁵² Així per exemple els nous horaris dels mercats municipals promulguen l'ampliació horària per adequar els hàbits de consum actuals i els del comerç (Fragment extret de l'entrevista a Manel Rodríguez de Fica't -ficat.cat-, Implicats en la gerència de mercats municipals, mercat de la plaça Constitució)

⁵³ En la declaració de *Per què diem "NO" a la llibertat dels horaris comercials?* La Confederació del comerç de Catalunya, el Consell de gremis del comerç, serveis i turisme a Barcelona, la Fundació Barcelona comerç i Botiguers del país assenyalen com un dels motius contraris a la liberalització horària que a Barcelona el 52% dels establiments comercials del comerç al detall són formats únicament pel propietari/ària, per la qual cosa el fet d'obrir en diumenges i festius perjudicaria molt la conciliació familiar i laboral" (Març 2013)

⁵⁴ En el primer cas, estariem parlant de l'efecte ROP (Research On-line Purchase Off-line) o *webrooming*, en el segon, el fenomen es coneix com a *showrooming*.

Pel que fa a les persones i professionals que hi treballen es constata la necessitat d'una flexibilitat d'horaris, sovint enfrontada amb la resta d'horaris de la societat.

En el sector de l'hostaleria, com en el comerç, és bastant habitual la jornada de vuit hores amb períodes amplis de descans. Així, la jornada és de 8 hores però la dedicació diària a l'empresa s'estén al llarg de tot el dia. Altres opcions estableixen realitzar menys hores al llarg de la setmana i augmentar la jornada els caps de setmana i festius, adaptant els horaris a les necessitats de les empreses. Aquestes modalitats de jornada dificulten enormement l'atenció d'infants a càrrec, les responsabilitats familiars i/o personals. Per aquest motiu, s'entén que en l'estudi de Garcia-Lombardia i Pin (2010) sobre la rotació en el sector de la restauració a Espanya les queixes més freqüents de les persones en ell ocupades siguin: els horaris, especialment per la necessitat quasi general de treballar els caps de setmana i festius, el sistema de torns, la freqüència amb que s'han de realitzar hores extra, a més d'altres com els salaris baixos i l'escàs reconeixement social de determinats llocs de feina. L'estudi conclou que "les estratègies de reducció de la rotació en el sector passen per una millora de les condicions laborals (en especial en allò que es refereix a torns i horaris) la professionalització i la formació, i la modernització del sector." (2010, p. 58).

Tot i això, sembla ser un dels sectors amb més dificultats per adequar el seu horari a l'horari europeu. Així, ho posen de manifest els resultats d'un estudi realitzat per l'Ajuntament de Barcelona i la Cambra de Comerç de Barcelona a partir d'una enquesta a gairebé 3.000 empreses catalanes (Ajuntament de Barcelona i Cambra de comerç de Barcelona, 2014). En la segona part de l'enquesta les preguntes s'orienten a conèixer la impressió que tenen les empreses catalanes sobre l'horari europeu, si actualment l'apliquen o si tenen intenció d'aplicar-lo en el futur. Amb caràcter general, l'horari laboral a Europa és de 9-17h, amb una aturada màxima d'una hora a la meitat de la jornada per dinar. En l'enquesta es posa en evidència que el 70,8% de les empreses del sector de l'hostaleria no estan aplicant l'horari europeu, xifra per sobre del 50,1% de les empreses enquestades en conjunt, segurament com a conseqüència de les dificultats que aquest horari provocaria per adaptar-se a la demanda dels residents de la ciutat i, en ocasions, a la de les persones que fan alguna estada temporal (turisme, negocis, convencions i congressos, etc). Per aquests motius, el sector mostra les seves reticències en aplicar l'horari europeu i el 46,8% de les empreses enquestades manifesten que tampoc l'aplicarien en cap cas (21,5% en el conjunt).

Però, si els horaris laborals tenen unes repercussions sobre els de lleure, també s'observa l'efecte contrari. Cardús (2003) apunta que cal tenir present que "el mercat del lleure també imposa els seus propis horaris i distorsiona la vida quotidiana del ciutadà. En el pla domèstic, els mateixos horaris televisius són un element determinant en moltes rutines quotidianes" (p. 59). La importància dels mitjans de comunicació dins de les activitats d'oci és fàcilment visible en l'Enquesta d'ús del temps 2009-2010 on es constata que el 93,5% de les persones residents a Espanya segueix els mitjans de comunicació, com activitat principal o secundària, durant una mitjana de quasi quatre hores diàries.⁵⁵

La modificació dels horaris nocturns televisius, de l'anomenat *prime time* televisiu, és bàsica per a la racionalització horària de les persones, per evitar els trastorns de la son entre adults i adolescents i per millorar la productivitat l'endemà. Així, ho demostra la mesura 60 dels objectius estratègics i d'estructura del Pla estratègic d'igualtat d'oportunitats 2014-2016 que estableix la necessitat de treballar per a la racionalització d'horaris en cooperació amb els mitjans de comunicació per ajustar la seva programació amb l'objectiu que contribueixi a promoure la coresponsabilitat, el canvi cultural en els usos del temps i en la racionalització d'horaris. El *prime time* televisiu a Espanya s'ubica entre les 21 i les 24 hores, mentre que en els països del nostre entorn s'inicia una o dues hores abans. La programació es determina en funció del públic disponible en cada moment, públic que està condicionat per les hores de treball, per les d'oci i de cura personal, per l'estil de vida dels espectadors als quals s'adrecen els programes, etc. Tanmateix, s'ha evidenciat que cal que totes les televisions es posin d'acord, per modificar els horaris de la seva programació i per limitar l'hora de tancament alhora, perquè si ho fa només un canal no s'assolirà cap objectiu.

⁵⁵ La durada mitjana diària com activitat principal pel 88,3% de la població és de 2:57 minuts, si bé com activitat secundària per 54,7% de la població és d'1:57 minuts. L'Enquesta d'usos del temps 2010-2011 a Catalunya a partir de l'activitat principal del diari d'activitats situa la durada

3.3. POLÍTIQUES A FAVOR DE LA RACIONALITZACIÓ HORÀRIA EN L'ÀMBIT LABORAL

3.3.1. INTRODUCCIÓ

Els canvis en les relacions socials, laborals i familiars han portat a una situació d'asincronia en els usos socials dels temps i han posat de manifest l'existència d'uns horaris desorganitzats i/o irracionals. El context de crisi econòmica encara ha aguditzat més les tensions i conflictes horaris. Aquesta qüestió ha situat en el debat social i en l'agenda política la necessitat de formular nous paradigmes en l'ús i l'organització del temps a través d'una actuació pública en aquest àmbit.

Les polítiques sobre usos del temps i racionalització horària es plantegen des del punt de vista de la millora de la qualitat de vida de les persones, la qual cosa apunta a la necessitat d'afavorir l'equilibri entre la vida laboral i personal (Fundació Independent per a la racionalització dels horaris espanyols, 2005)

Atesa la pluralitat d'interessos presents, una intervenció horària requereix de polítiques transversals i integrades; endemés, la intervenció en aquest àmbit ha de ser pactada i desenvolupar-se d'acord amb una planificació estratègica (Cardús, 2003). Un factor de complexitat que es posa de manifest a l'hora de posar en pràctica aquestes polítiques és la diversitat existent de models de família, de les formes d'organització del treball, així com l'arribada de persones immigrades, en el sentit que les mesures d'intervenció horària han de tenir en compte la variabilitat en els usos del temps de les persones segons la seva activitat, sexe, edat, religió o cultura i que, per tant, les respostes han de ser cada cop més individualitzades i personalitzades (Pla estratègic sobre els usos i la gestió dels temps a la vida quotidiana, 2008-2018).

Cal posar de manifest la importància de l'àmbit laboral com a objecte dels debats socials i de les intervencions públiques de gestió del temps i de racionalització horària. A la vegada, la dimensió temporal s'ha convertit en una qüestió central de les polítiques laborals. Aquesta situació es justifica perquè l'àmbit laboral és especialment important de cara a l'organització de la resta de temps socials, sempre tenint present que és necessari reformular cadascun dels àmbits en que la societat es desenvolupa (educatiu, cultural, ...) i que, per tant, es fa necessària una intervenció global, atès que els canvis que es puguin introduir en un àmbit afecten a la resta. En paraules d'"Iniciativa per a la reforma horària", "el temps de treball és l'eix sobre el qual s'organitza la vida social". En el mateix sentit, i des d'una visió més crítica, a Torns (2011) es posa de manifest que el temps de treball ha imposat la seva hegemonia sobre els altres temps de vida i al voltant d'aquest temps s'ha organitzat la vida quotidiana de les persones, els seus projectes de vida, les empreses, els transports, les ciutats i el conjunt de la societat.

Malgrat la constatació de la importància del temps de treball de cara a conformar els horaris a Catalunya, l'objectiu de la reforma horària que s'està plantejant des de la societat i la política és canviar l'organització del temps de tota la societat i aconseguir l'equilibri de tots els àmbits que afecten a la persona per tal de conciliar la vida personal, familiar i personal. En aquest sentit, aquest informe se centra en les mesures circumscrites a l'àmbit laboral, atès que són les més nombroses quan es parla de política de gestió del temps, tot i que en aquest apartat també es fa referència a algunes mesures d'altres àmbits, donada la interrelació entre tots els temps socials.

La racionalització dels horaris en l'àmbit laboral es relaciona amb les polítiques de conciliació de la vida privada i la vida laboral. A la vegada, aquestes polítiques de conciliació s'han relacionat darrerament amb les polítiques de foment de la igualtat entre dones i homes, entesa aquesta igualtat com "l'assumpció d'unes pràctiques que han de plasmar-se en una distribució equitativa d'oportunitats, tracte i responsabilitat, tant en l'àmbit de la vida professional com en el familiar" (Rivero, 2008: 80).

D'acord amb Lousada (2013),⁵⁶ solen distingir-se, des d'un punt de vista cronològic, entre drets de conciliació de primera i de segona generació. Els primers pretenen que les dones puguin treballar i al mateix temps atendre les tasques domèstiques i de cura, sense comptar amb els homes. Posteriorment, els drets de conciliació de segona generació no pretenen que les dones concilii, sinó que els homes es coresponsabilitzin, a través de la modificació dels rols de gènere.

Les polítiques de conciliació necessiten d'unes actuacions complementàries dirigides a un canvi en l'organització del temps socialment compartit. Es parla en aquest sentit de "polítiques de temps", és a dir, d'"un tipus de polítiques socials que procuren la sincronització dels temps urbans als ritmes de vida de la ciutadania d'un territori"

⁵⁶ Informe de la Subcomissió del Congrés dels Diputats per a l'estudi de la racionalització d'horaris, la conciliació de la vida personal, familiar i laboral i la coresponsabilitat. BOCG de 26.09.2013.

(Montero, 2006: 1, citat a Asián *et al*, 2008). Aquestes polítiques s'han integrat recentment a les agendes municipals.

D'altra banda, la centralitat del temps de treball en l'estructuració i l'organització de la resta de temps socials s'ha posat en entredit des de l'àmbit acadèmic: es considera que l'organització del temps s'ha de basar en les persones i en les seves necessitats personals i familiars, més que no pas en les necessitats del sistema productiu amb l'objectiu de sincronitzar i harmonitzar els diferents temps i el seu ús social. No cal dir que aquest escenari evidencia un gran repte que passa necessàriament per un canvi cultural.

Per tant, la qüestió dels usos i la gestió del temps s'ha abordar amb una estratègia que vagi més enllà de les mesures que s'emmarquen en la concepció de "conciliació de la vida personal, familiar i laboral", en el sentit que cal situar-se "en una concepció més integral del temps, des dels àmbits social, econòmic, la seva relació amb l'espai i la imprescindible perspectiva de gènere", tal i com posa de manifest el Pla estratègic sobre els usos i la gestió del temps a la vida quotidiana 2008-2018.

Pel que fa a les mesures en l'àmbit laboral, destaquen les relacionades amb la flexibilitat dels horaris de treball a través de diverses mesures (flexibilitat d'entrada i sortida, jornada reduïda i contínua, etc.); en concret, les noves tecnologies han permès altres formes de treball flexible, com ara el teletreball i l'e-treball (flexibilitat locativa).⁵⁷ Un pas més enllà, s'observen mesures de gestió del temps de treball al llarg del cicle de vida en alguns països de la UE. Cal tenir present que l'impacte de la crisi sobre les qüestions relatives a la flexibilitat horària no és unívoc: d'una banda, pot haver condicionat l'ús que es fa de determinades mesures de flexibilitat horària i, de l'altra, pot haver representat una oportunitat de cara als processos de negociació col·lectiva, on les qüestions temporals podrien haver guanyat pes enfront les limitacions per introduir altres millores en aspectes materials, com ara els salaris.

D'altra banda, i amb la finalitat de gestionar el propi cicle vital i atendre a situacions familiars i personals, es troben els permisos de paternitat, maternitat, permisos per altres causes i les excedències, els quals constitueixen el centre de les polítiques de conciliació laboral i familiar, i que són actualment objecte de debat, atès que es qüestiona el seu efecte sobre la igualtat entre homes i dones, objectiu que en teoria està al darrere d'aquestes polítiques.

D'acord amb Cardús (2003), les polítiques de conciliació han acabat sent polítiques amb efectes contraris als buscats, en el sentit que han esdevingut "polítiques de dones", atès que són majoritàriament les dones les que en fan ús. En conseqüència, han afavorit una implicació menor de les dones en les seves carreres professionals i, a la vegada, han frenat la implicació dels homes en els treballs domèstics i de cura i, en conseqüència, han frenat els processos igualadors en el mercat de treball i han tendit a la reproducció dels rols tradicionals de gènere.

En conseqüència, seria necessària una tasca prèvia de redefinició dels rols de gènere i d'afirmació del principi de coresponsabilitat principalment entre sexes, però també "entre tots aquells que d'alguna manera tenen en les seves mans la possibilitat de facilitar o dificultar la conciliació: empresa, estat i societat en general" (López, M.T., 2004, citada a Casado i Gómez, 2006).

A més del laboral, d'altres àmbits d'actuació pública sobre la gestió del temps són l'educatiu i el comercial. En l'àmbit educatiu, es tracta de facilitar la conciliació entre els horaris laborals i els escolars, i respondre a les necessitats dels nens i les nenes. Pel que fa als horaris comercials, es planteja, d'una banda, la qüestió dels horaris d'obertura al públic de cara a la rendibilitat del negoci i de la cobertura de les necessitats de la ciutadania i, d'altra banda, la qüestió de la conciliació de les esferes del treball i de l'àmbit personal i familiar dels empleats del comerç.

D'altres àmbits que també han generat debat i sobre els que s'ha posat sobre la taula que s'hi hauria d'incidir són els horaris de les activitats d'oci i culturals. Un exemple recurrent són els horaris televisius, sobre els que es proposa incidir a través d'avançar l'horari del *prime time*, el qual comença molt tard, com a conseqüència principalment d'unes jornades laborals extenses. La intervenció en aquest àmbit es justifica perquè es retarda l'hora d'anar a dormir, amb les conseqüències negatives que això té en la salut i en el rendiment laboral i escolar.

3.3.2. ÀMBIT DE LA UNIÓ EUROPEA

Les iniciatives de la Unió Europea relacionades amb l'ús i la gestió del temps s'han centrat bàsicament en l'àmbit laboral amb l'objectiu de conciliar la vida personal, laboral i familiar. Precisament, l'any 2014 ha estat declarat

⁵⁷ Cal tenir present que la flexibilitat està més lligada a un tipus de treball per objectius que a un treball que requereixi la presència física.

l'Any europeu de la conciliació de la vida laboral i familiar amb l'objectiu d'obrir el debat i fomentar la reflexió sobre la legislació vigent i les polítiques en aquest àmbit (polítiques laborals i polítiques socials).

Tot seguit, es fa un repàs de les principals iniciatives de la Unió Europea per a la gestió del temps de treball, les quals han anat desenvolupant la política de la UE en aquest àmbit amb finalitats de conciliació.

TAULA 4. Iniciatives de la UE relacionades amb el temps de treball

Iniciativa	Dimensió	Contingut	Més informació
Carta comunitària dels drets socials fonamentals de les persones treballadores (1989)	Principis orientadors en matèria de conciliació	Mesures per compaginar les obligacions professionals i familiars, en el marc del principi d'igualtat de tracte entre homes i dones	(+)
Carta de drets fonamentals (2000)	Drets fonamentals en matèria de conciliació	Dret a la conciliació de la vida familiar i laboral: protecció contra acomiadament per causa de maternitat, permís pagat per maternitat i permís parental	(+)
Directiva 92/85/CEE	Gestió del temps de treball per al suport parental i la cura de persones	Permis de maternitat i drets subjectius en l'àmbit de la millora de la seguretat i la salut en el treball de la treballadora embarassada, que hagi donat a llum o en període de lactància	(+)
Recomanació 92/241/CEE	Gestió del temps de treball i establiment de serveis per al suport parental i la cura de persones	Proposta de mesures relatives a la cura de nens i nenes	(+)
Directiva 97/81/CE	Flexibilitat del temps de treball	Treball a temps parcial	(+)
Directiva 2003/88/CE	Gestió racional del temps de treball i flexibilitat del temps de treball	Ordenació del temps de treball	(+)
Directiva 2006/54/CE	Gestió del temps de treball i establiment de serveis per al suport parental i la cura de persones	Aplicació del principi d'igualtat d'oportunitats i igualtat de tracte entre homes i dones en l'àmbit del treball	(+)
Estratègia europea per a la igualtat entre homes i dones 2010-2015	Gestió del temps de treball i establiment de serveis per al suport parental i la cura de persones	Actuacions a dur a terme per la Comissió Europea en l'àmbit de igualtat entre dones i homes	(+)
Directiva 2010/18/UE	Gestió del temps de treball per al suport parental i la cura de persones	Permis parental	(+)
Orientacions per a l'ocupació 2010-2014	Orientacions en matèria de conciliació	Inclusió de les polítiques de conciliació de la vida professional i personal, de l'atenció assequible i de l'organització del treball	(+)

Font: elaboració pròpia.

No és una tasca fàcil identificar la normativa comunitària que pugui ser qualificada estrictament com a reguladora de la conciliació de la vida familiar i laboral. A més, les competències de la UE en les àrees en les que s'haurien de desenvolupar mesures de conciliació (per exemple, la família) són limitades. No obstant, aquestes polítiques se solen situar sota l'àmbit del dret a la igualtat d'oportunitats entre dones i homes, que constitueix un dels valors fonamentals de la Unió Europea. D'ençà de la posada en marxa de l'Estratègia de Lisboa (2000), les polítiques de conciliació es desenvolupen principalment en el marc de l'Estratègia europea d'ocupació amb l'objectiu d'assolir la plena ocupació en el marc d'una societat de "dos sustentadors" (Campillo, 2010).

Però més enllà dels drets fonamentals de la UE que poden fonamentar la seva intervenció en l'àmbit de la conciliació, la UE ha mostrat preocupació per aquesta qüestió per la seva gran repercussió sobre la pròpia estructura i sistema europeus, atès que les decisions en l'àmbit de la conciliació determinen aspectes com la participació en

el mercat de treball o la taxa de fertilitat. El CESE ha tractat aquesta qüestió des de diversos punts de vista: la igualtat entre homes i dones, la preocupació per les tendències geogràfiques, la flexibilitat horària, les necessitats de les persones d'edat avançada o des de la productivitat i competitivitat (Juaristi, 2012).

El paper de la UE en l'àmbit de la conciliació és definir el marc normatiu que ha d'orientar les polítiques dels estats membres mitjançant directives comunitàries, recomanacions i resolucions, així com a través d'estratègies i iniciatives comunitàries. D'altra banda, la UE també pot desenvolupar un paper important en l'intercanvi de bones pràctiques entre els estats membres en matèria de conciliació.

En els inicis de la política comunitària de conciliació, la Carta comunitària dels drets socials fonamentals de les persones treballadores (1989) fa referència a la conveniència de desenvolupar mesures que permetin a homes i dones compaginar més fàcilment les seves obligacions professionals i familiars, en el marc del principi d'igualtat de tracte entre homes i dones. Posteriorment, la importància de la conciliació es reconeix a la Carta de drets fonamentals de la Unió Europea (2000), la qual té el mateix caràcter jurídic vinculant que els tractats europeus: s'estableix el dret a la conciliació de la vida familiar i laboral, el qual s'exerceix mitjançant la protecció contra qualsevol acomiadament per una causa relacionada amb la maternitat i a través de la garantia d'un permís pagat per maternitat i d'un permís parental amb motiu del naixement o de l'adopció d'un nen o nena. També es garanteix la protecció de la família en els àmbits jurídic, econòmic i social.

La Directiva 92/85/CEE del Consell, de 19 d'octubre de 1992, integra drets subjectius en l'àmbit de la millora de la seguretat i la salut en el treball de la treballadora embarassada, que hagi donat a llum o en períodes de lactància, i introdueix el permís de maternitat. Així, s'estableix que els estats membres prendran les mesures necessàries per a que les treballadores gaudeixin d'un permís de maternitat de com a mínim 14 setmanes ininterrompudes, distribuïdes abans i/o després del part, de les quals dues setmanes són de caràcter obligatori, que es poden gaudir abans i/o després del part. Per tant, el descans mínim obligatori de la mare és de dues setmanes, sense que necessàriament s'hagin de gaudir després del part. Endemés, es reconeix el dret de la mare a rebre una prestació econòmica adequada durant el permís de maternitat i s'estableix la prohibició d'acomodar-la durant l'embaràs i al llarg de la durada del permís.⁵⁸ Amb la finalitat de garantir la reincorporació al lloc de treball de la mare treballadora, la Directiva 2002/73/CE, de 23 de setembre de 2002, estableix que si s'acomoda a una dona treballadora durant l'embaràs o el permís de maternitat, s'haurà de demostrar que l'acomiadament obeeix a causes objectives al marge de l'embaràs.

L'any 2008, la Comissió Europea proposa la revisió de la directiva de maternitat (Directiva 92/85/CEE)⁵⁹ amb els objectius d'ampliar a 20 setmanes la duració mínima del permís de maternitat, proporcionar permisos de paternitat de dues setmanes amb el sou íntegre, així com proporcionar a la treballadora embarassada o que es reincorpora al seu lloc de treball després del permís de maternitat el dret a sol·licitar l'adaptació dels horaris a la seva nova situació familiar. L'any 2014, la revisió de la directiva ha estat suspesa, bàsicament per la manca d'acord respecte de l'ampliació de la durada del permís a 20 setmanes. En aquest sentit, el CESE argumenta que els permisos de maternitat excessivament llargs dificulten la reincorporació al lloc de treball, així com la promoció de la dona dins de la seva carrera professional, i té com a conseqüència un índex elevat d'abandonament del mercat de treball; a més, redunda novament en una responsabilització de les dones en tot el que està relacionat amb les tasques familiars.⁶⁰

D'altra banda, la Directiva 96/34/CE del Consell, de 3 de juny de 1996, estableix el denominat permís parental amb l'objectiu de facilitar la conciliació de les responsabilitats professionals i familiars dels pares i mares que treballen (amb anterioritat, aquest dret només el podia gaudir la mare en alguns estats membres).⁶¹ Per tant, les mesures de conciliació que s'estableixen estan dirigides fonamentalment a la cura dels fills/es. El permís parental es reconeix amb motiu del naixement o adopció d'un fill/a per a poder ocupar-se del mateix durant un mínim de tres mesos fins a una edat determinada no superior a vuit anys, que s'haurà de determinar pels estats membres. Aquesta Directiva s'ha transposat a l'ordenament jurídic espanyol mitjançant la Llei 39/1999, de 5 de no-

⁵⁸ Amb anterioritat a la transposició d'aquesta directiva, l'ordenament jurídic espanyol (Llei 8/1980, de 10 de març, de l'Estatut dels Treballadors) ja incorporava un permís per maternitat de 14 setmanes, que la Llei 3/1989, de 3 de març, va augmentar a 16, ampliables a 18 en cas de part múltiple; dins del permís de maternitat, la duració del període de descans obligatori és de 6 setmanes posteriors al part (2, en la Directiva 92/85). La Llei 39/1999, de 5 de novembre, introdueix la possibilitat de gaudir del permís a temps parcial. La Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva d'homes i dones, amplia la duració del permís en dues setmanes addicionals en el cas que el fill/a presenti alguna discapacitat.

⁵⁹ Comunicació de la Comissió "Un millor equilibri en la vida laboral: més suport a la conciliació de la vida professional, privada i familiar". COM(2008) 635 final.

⁶⁰ Dictamen 997/2007, del Comitè Econòmic i Social Europeu sobre "Ocupació per a les categories prioritàries (Estratègia Lisboa)" (Dictamen iniciativa).

⁶¹ La Directiva aplica l'Acord marc sobre el permís parental celebrat el 14 de desembre de 1995 entre les organitzacions interprofessionals de caràcter general (UNICE, CEEP i CES).

vembre, per a promoure la conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores, amb la incorporació de les figures de l'excedència per cura de fills/es i de la reducció de jornada per guarda legal.

Aquesta directiva ha estat substituïda per la Directiva 2010/18/UE, del Consell, de 8 de març de 2010,⁶² la qual té per objectius la millora de la conciliació de la vida professional, privada i familiar de les persones treballadores amb fills i la igualtat entre homes i dones respecte de les oportunitats en el mercat de treball i del tractament en el treball en tota la Unió Europea. S'amplia la duració mínima del permís parental de tres a quatre mesos i es preveu certa flexibilitat en la seva aplicació, que es deixa en mans dels estats membres: es pot concedir a temps complet o parcial, de manera fragmentada i o conforme a un sistema de crèdit de temps. D'acord amb Cabeza (2010), la legislació espanyola s'hauria de revisar a la llum d'aquesta directiva, amb mesures com ara l'admissió de còmputos anuals en la reducció de jornada per guarda legal, de tal manera que la reducció es pugui acumular en períodes superiors al dia. D'altra banda, Cuesta (2011) posa de manifest que les situacions de permís parental a Espanya haurien de tenir una cobertura econòmica per tal de convergir amb països de l'entorn; de fet aquesta situació es donava en l'àmbit de l'Administració de la Generalitat en el cas de la reducció de jornada durant un any, havent donat molt bons resultats pel que fa al seu ús per part dels pares.

D'altra banda, la Unió Europea ha considerat convenient fomentar polítiques públiques en l'àmbit de l'atenció professionalitzada de la infància, amb l'objectiu de facilitar la conciliació de "les obligacions professionals, familiars i educatives". Així, la Recomanació 92/241/CEE del Consell, de 31 de març de 1992, proposa als estats membres fomentar iniciatives en els quatre àmbits següents: l'establiment de serveis de cura de nens i nenes; la concessió de permisos especials als progenitors que treballin; l'entorn, l'estructura i l'organització del treball per adaptar-lo a les necessitats dels treballadors amb fills; i la participació dels homes i les dones en les responsabilitats professionals, familiars i educatives derivades de la cura dels nens i nenes.

D'altra banda, cal fer referència a la Directiva 97/81/CE del Consell, de 15 de desembre de 1997, relativa a l'Acord marc sobre el treball a temps parcial, atès que la pròpia directiva considera que aquest tipus de treball és un instrument de conciliació de la vida familiar i laboral perquè suposa una forma de treball flexible.⁶³ La directiva té com a objectiu garantir la supressió de les discriminacions contra els treballadors a temps parcial i millorar la qualitat d'aquest tipus de treball, així com facilitar el desenvolupament del treball a temps parcial voluntari i contribuir a l'organització flexible del temps de treball. Aquesta norma es transposa a l'ordenament jurídic estatal mitjançant el Reial decret llei 15/1998, de 27 de novembre, de mesures urgents per a la millora del mercat de treball en relació amb el treball a temps parcial i el foment de la seva estabilitat⁶⁴.

Amb la posada en marxa de l'Estratègia europea d'ocupació, que té el seu origen a la Cimera de Luxemburg de l'any 1997, la política de conciliació de la vida familiar i laboral s'inclou en els objectius estratègics de la política d'ocupació, per tal de facilitar la incorporació de les dones al mercat de treball i incrementar així la taxa d'ocupació femenina⁶⁵. Així, l'evolució de la política comunitària sobre conciliació s'uneix a l'Estratègia europea per l'ocupació. En una primera etapa, la conciliació de la vida familiar i laboral es concep com una de les qüestions a assolir en l'àmbit de la línia d'acció sobre el "reforç de les polítiques d'igualtat d'oportunitats", i s'insta als estats a implementar polítiques sobre temps parcial, permisos parentals o serveis d'atenció a la infància i altres persones en situació de dependència. L'any 2005, la línia d'acció sobre la igualtat d'oportunitats desapareix de les directrius de l'Estratègia d'ocupació, i les polítiques sobre conciliació apareixen incloses en el pilar sobre "la millora de la qualitat i la productivitat en el treball". En el marc de l'Estratègia Europa 2020, les orientacions per a l'ocupació en el període 2010-2014 inclouen la política de conciliació de la vida personal, familiar i professional sota el paraigua de l'orientació sobre "l'augment de participació en el mercat de treball de les dones i els homes, la reducció de l'atur estructural i la promoció de la qualitat de l'ocupació"; en aquest sentit, s'insta als estats membres a executar plans nacionals que conjuguin la flexibilitat i la seguretat en el treball.

En l'àmbit concret de l'ordenació del temps de treball, el referent principal és la Directiva 2003/88/CE, del Parlament Europeu i del Consell, de 4 de novembre de 2003, la qual té com a objectius principals: pal·liar les conse-

⁶² Aquesta Directiva aplica l'Acord marc revisat sobre el permís parental, celebrat el 18 de juny de 2009 per les organitzacions europees d'interlocutors socials intersectorials (Business Europe, UEAPME, CEEP i CES).

⁶³ No obstant, diversos estudis han posat de manifest que aquesta modalitat de treball pot tenir efectes negatius sobre la igualtat d'oportunitats entre homes i dones. A tall d'exemple es poden citar els següents: Cardús, S. (director) (2003). *Propostes d'intervenció per a la conciliació d'horaris familiars, escolars i laborals: informe final*. Barcelona: Generalitat de Catalunya; Beltrán, R. (2000). Las mujeres y el tiempo parcial en España. Elementos para su análisis. *Quadern de relacions laborals núm. 17* (2000), pàgs. 139-161; Comissió Europea (2010). *Flexible working time arrangements and gender equality: a comparative review of 30 european countries*. Luxemburg: Oficina de publicacions de la UE.

⁶⁴ Aquesta norma va ser modificada de manera important per la reforma laboral de l'any 2001. La darrera norma sobre el temps parcial és el Reial decret llei 16/2013, la qual es comenta al subapartat de l'àmbit estatal.

⁶⁵ Aquesta concepció de la conciliació, referida a aspectes relacionats amb les dones i l'ocupació, sembla oblidar els aspectes relacionats amb la igualtat i la coresponsabilitat.

qüències negatives que el temps de treball té sobre la salut i la seguretat en l'ocupació; i buscar vies per trobar l'equilibri entre la seguretat i la salut de les persones treballadores i l'ordenació flexible dels temps de treball. S'estableixen previsions d'un treball màxim per setmana de 48 hores, períodes de descans i pauses, així com un mínim de quatre setmanes de vacances per any. Aquesta directiva ha estat objecte de diverses propostes de revisió, però les posicions contràries de la Comissió Europea i del Parlament Europeu han derivat en una situació d'estancament, principalment pel que fa a les disposicions sobre "exclusió voluntària" i "temps d'atenció continuada".⁶⁶ Ateses les repercussions socials, econòmiques i polítiques de l'organització i regulació del temps de treball, la revisió de la Directiva ha estat objecte d'una consulta pública per recollir les percepcions i aportacions de la ciutadania amb l'objectiu de regular el temps de treball de la manera que millor s'ajusti a les necessitats de les persones treballadores, de les empreses, dels serveis públics i de les persones consumidores de la UE.⁶⁷

D'altra banda, l'any 2006, amb motiu de la refosa de la normativa comunitària existent en matèria d'igualtat de gènere en l'àmbit laboral, es legisla sobre qüestions relatives a la gestió del temps de treball, a permisos, així com sobre serveis de cura a la infància i a les persones en situació de dependència. La refosa es fa mitjançant la Directiva 2006/54/CE⁶⁸, en la qual s'estableix que una de les vies per lluitar contra la línia divisòria entre sexes existent al mercat de treball és la utilització de reglamentacions flexibles sobre la jornada laboral que permetin, tant a homes com a dones, una conciliació millor de la vida laboral i familiar. També s'insta a utilitzar reglamentacions adequades sobre permís parental, que puguin sol·licitar tant els pares com les mares, així com la creació d'instal·lacions accessibles i assequibles per a la cura dels nens i nenes i l'assistència a persones en situació de dependència. Aquesta directiva ha estat transposada a l'ordenament jurídic estatal per la Llei orgànica 3/2007, per a la igualtat efectiva de dones i homes.

L'Estratègia europea per a la igualtat entre dones i homes 2010-2015⁶⁹ inclou les mesures de conciliació de la vida familiar i laboral com una via per a l'augment de la participació de les dones en el mercat de treball, i posa de manifest que les mesures sobre conciliació poden tenir un impacte positiu en la fertilitat, atès que encara avui, l'impacte dels fills en la participació en el mercat de treball és molt diferent per a homes i per a dones. Com a exemple concret per facilitar la conciliació, es cita la posada en marxa de serveis d'atenció i cura, tant per a persones menors com d'edat avançada en situació de dependència, que siguin de bona qualitat i amb un cost assequible. Una altra qüestió que també es posa de manifest és la disparitat existent entre països pel que fa als permisos per motius familiars, com ara el permís de paternitat, i la possibilitat de reduir-les. D'altra banda, s'assenyala que la desproporció entre sexes pel que fa a les càrregues familiars i les dificultats per conciliar es reflecteixen en desigualtats salarials, atès que moltes dones treballen amb contractes parcials o atípics.

En conclusió, es pot afirmar que si bé a la Unió Europea ja no es posa en dubte la necessitat de les polítiques de conciliació, la inadequació d'aquestes polítiques i el desequilibri entre homes i dones en el recurs a les mateixes, pot provocar que les mesures de conciliació encara no contribueixin de manera òptima a assolir els objectius polítics fonamentals de la Unió (la igualtat de gènere i el respecte i la protecció de la infància). D'altra banda, sembla que la política de conciliació passa cada vegada més per una gestió flexible del temps de treball, d'acord amb l'evolució que aquesta política ha tingut i amb la seva integració en els darrers anys en el marc de l'estratègia europea per a l'ocupació.

El diferent nivell de desenvolupament de l'Estat del benestar entre els països de la Unió Europea explica les divergències en la implantació de polítiques de conciliació. En l'actualitat, les mesures més desenvolupades als estats membres en aquest àmbit són les relatives als permisos per maternitat i paternitat, amb un tractament bastant similar, així com les vinculades amb la gestió del temps de treball, les quals són objecte d'una regulació més dispersa. A continuació, es fa un repàs d'alguns exemples a Europa de mesures de gestió del temps de treball.

⁶⁶ La clàusula d'exclusió voluntària fa referència a la possibilitat de no aplicació del límit màxim de 48 hores de jornada setmanal quan hi ha acord entre empresa i treballador; en aquest cas, la jornada setmanal es podria estendre fins a les 60 hores. D'altra banda, el temps d'atenció continuada fa referència al temps en que el treballador ha d'estar disponible en el lloc de treball i si ha de ser considerat o no com a temps de treball. Això últim respon bàsicament a la controvèrsia causada per la proposta que els "períodes inactius" no siguin considerats com a temps de treball, encara que el treballador hagi d'estar disponible en el seu lloc de treball (era el cas de "les guàrdies" en la professió mèdica). Espanya està entre els països que autoritzen l'aplicació de l'exclusió voluntària, només en el cas del sector de la salut i quan es tracta d'ocupacions que fan un ús extensiu dels temps de guàrdia.

⁶⁷ Des de l'1.12.2014 fins al 15.03.2015.

⁶⁸ Directiva 2006/54/CE, del Parlament Europeu i del Consell, de 5 de juliol de 2006, relativa a l'aplicació del principi d'igualtat d'oportunitats i igualtat de tracte entre homes i dones en assumptes d'ocupació. DOUE de 26.07.2006.

⁶⁹ Comunicació de la Comissió al Parlament Europeu, al Consell, al Comitè Econòmic i Social Europeu i al Comitè de les Regions. COM(2010) 491 final.

Polítiques dels estats membres sobre gestió del temps de treball

Les actuacions més emblemàtiques citades per la literatura entorn de la reordenació i la reducció del temps de treball són la Llei de les 35 hores francesa, la fórmula 6+6 de Finlàndia i les mesures *Work & Life Balance* del Regne Unit. L'avaluació d'aquestes mesures ha posat de manifest que la població no valora la reducció sincrònica i quotidiana del temps de treball, sinó que només percep una millora quan es permet acumular diacrònicament temps de treball remunerat i temps lliure, és a dir, es prefereix treballar més hores diàriament per acumular dies sencers de vacances, que no pas reduir diàriament el temps de treball per dedicar-lo a qüestions familiars i/o personals. Aquests inconvenients són alguns dels que acompanyen el desenvolupament de les polítiques de conciliació (Torns i Miguélez (coords.), 2006).

Algunes iniciatives més recents que inclouen mesures de gestió racional i de reducció del temps de treball es troben a França i Suècia. L'any 2014, la patronal i els sindicats francesos han arribat a un acord respecte de la garantia d'un temps de repòs i l'obligació de desconexió de l'activitat laboral: les persones amb càrrecs de responsabilitat hauran d'apagar ordinadors i mòbils durant 11 hores diàries. La mesura té per objectiu millorar la seguretat i la salut de les persones treballadores i facilitar la conciliació de la seva vida privada i laboral i la seva aplicació concreta s'haurà de negociar en el sí de cada empresa. Actualment, està pendent d'aprovació per part del Govern. D'altra banda, a la ciutat de Gotemburg (Suècia) es vol posar en pràctica la reducció de la jornada laboral diària dels treballadors municipals a 6 hores amb la finalitat d'avaluar els beneficis de la reducció de jornada sobre la productivitat i la salut dels treballadors. Aquests dos exemples il·lustren la preocupació a Europa per la duració de la jornada laboral i els seus efectes sobre la productivitat, la salut i la conciliació de la vida privada i laboral.

D'altra banda, també es pot fer referència a alguns exemples de mesures tendents a la flexibilització del temps de treball. Al Regne Unit, des del juny del 2014, totes les persones treballadores amb més de 26 setmanes d'antiguitat tenen el dret legal de sol·licitar treball flexible. L'empresa ha d'estudiar totes les sol·licituds "de manera raonable", i pot rebutjar-les únicament en base a un seguit de motius taxats. Qualsevol sol·licitud acceptada implica una modificació permanent del contracte de treball. Abans del juny del 2014, aquest dret només s'aplicava als pares i mares de nens i nenes de menys de 17 anys (o de 18 anys en el cas de menors amb discapacitat). Pel que fa a la flexibilitat locativa, es pot citar l'exemple dels Països Baixos, on el Govern fomenta el teletreball a través de la reducció de les quotes de la seguretat social i d'incentius fiscals per l'ús del telèfon i d'internet. D'altra banda, Itàlia té una legislació sobre teletreball que abasta els serveis públics (1998), la qual regula aspectes com el sistema de pagament i els drets i les condicions de treball de les persones que teletreballen; la voluntat d'expandir el teletreball en el sector públic s'ha fet palesa en l'acord sobre la reorganització de l'administració pública (2007), que té com un dels seus objectius l'increment del teletreball en l'Administració pública italiana.

Altres actuacions que resulten interessants s'articulen al voltant de la gestió del temps de treball al llarg del cicle de vida. En concret, fan referència a la recerca de noves fórmules de redistribució del temps de treball segons les diverses necessitats que requereixen les diferents etapes del cicle de vida. Un exemple en aquest sentit és el sistema de "comptes d'estalvi de temps" de Luxemburg. Aquest sistema és un instrument que s'aplica fa uns quants anys a través de la negociació col·lectiva, sobretot en el sector bancari. Mitjançant una llei del maig de 2008, s'introdueix el concepte en el Codi laboral: es permet que les persones treballadores, en comptes de prendre's un període de descans, acumulin una proporció d'aquest temps treballat de més en el seu "compte" per ser utilitzat posteriorment per a projectes personals. No obstant, encara no s'han definit les directrius generals per a la implementació d'aquest instrument.

Així mateix, Bèlgica compta des de l'any 1985 amb un sistema d'interrupció de carrera, el qual permet a totes les persones treballadores fer ús d'una sèrie d'instruments per a la interrupció de la seva carrera professional al llarg de la seva vida laboral, per qualsevol raó. El treballador continua mantenint el vincle contractual, i no percep el salari, però sí manté els drets de pensió. El Govern proporciona subsidis durant el període en que s'interromp la carrera, però són de petita quantitat. Es concep com una mesura per augmentar la qualitat de vida i, especialment, per millorar la conciliació de la vida laboral i familiar. Al llarg de la segona meitat dels noranta, s'introdueixen tres noves llicències temàtiques (parental, mèdica i de cures pal·liatives), les quals tenen prioritat sobre les interrupcions de carrera per altres motius i no suposen una minoració del temps disponible per a les interrupcions de carrera regulars (les llicències temàtiques són addicionals a les interrupcions de carrera). D'altra banda, l'any 2012, s'han aplicat un seguit de restriccions com a conseqüència de la situació econòmica, com ara la necessitat de motivació de la interrupció de carrera i la limitació a un any de la seva duració.

Un altre exemple és el dels Països Baixos, on l'any 2006 es legisla en l'àmbit de la distribució del temps de treball al llarg del cicle de vida. El *levensloopregeling* o estalvi laboral és una normativa que introdueix avantatges fiscals a l'estalvi de salari amb la finalitat de facilitar posteriorment el finançament de períodes de permís o excedència,

així com també de períodes d'inactivitat econòmica, per exemple, abans de la jubilació. Les persones treballadores poden estalviar com a màxim el 12% del salari brut cada any fins a un màxim del 210% del salari brut anual en total. Els diners es poden dipositar en un compte d'estalvis durant la vida laboral o bé fer-se servir com a primes d'una assegurança de vida en companyies d'assegurances privades o fons de pensions.

Però les mesures relatives a la gestió del temps de treball a llarg termini tenen certs riscos, com ara els derivats de la manca d'assegurança de la majoria dels crèdits de temps de treball o de salari en cas d'insolvència de l'empresa. En el cas d'Alemanya, s'ha trobat una solució a aquesta qüestió mitjançant la *Flexi-Gesetz II (2009)*, la qual regula una assegurança del saldo del crèdit. També s'estableixen les condicions per a una transferència dels crèdits a un nou ocupador. La llei regula els comptes de temps de treball, en els quals el treballador "estalvia" temps o diners com una via per avançar la jubilació sense deduccions, permetre un temps d'inactivitat durant la vida laboral per diversos motius o la reducció del temps de treball.

D'altra banda, el treball a temps parcial pot ser un instrument per a la gestió del temps de treball al llarg del cicle de vida, sempre que es donin unes condicions determinades. Eslovènia entén el treball a temps parcial com una mesura de conciliació de la vida personal, familiar i laboral i per al seu foment ha establert diverses mesures, com ara el pagament de les contribucions socials i el reembossament parcial de les pèrdues d'ingressos.

L'organització del temps de treball també es veu influenciada per l'existència de mesures de suport parental i per la disponibilitat de serveis per cobrir les necessitats de cura de les persones. En aquest àmbit es poden citar les mesures següents: la "quota paterna" de Noruega, que comprèn 14 setmanes de permís reservades al pare per a la cura del seu fill/a acabat de néixer. Diversos països preveuen prestacions econòmiques per excedència o reducció de jornada per a la cura dels fills/es (Alemanya, França, Itàlia, Suècia i Noruega). A França, es pot accedir a una prestació econòmica per al pagament parcial dels costos de la cura de fills/es menors de 6 anys atesos per una persona cuidadora. D'altra banda, a Estònia, les persones treballadores amb fills i filles menors de 12 anys només poden fer hores extraordinàries, treballar a les nits i els caps de setmana amb el seu consentiment exprés. Així mateix, Eslovènia ha establert un model universal en les institucions preescolars (d'11 mesos a 6 anys), que combina educació, joc i cura, i que s'adapta al sistema de permisos parentals, atès que la durada dels mateixos és d'11 mesos.

D'altra banda, les polítiques del temps que s'acullen a l'escenari de la ciutat cada vegada són més nombroses a Europa i estan orientades vers la millora de la qualitat de vida de la ciutadania. Els àmbits d'intervenció de les polítiques urbanes del temps són, entre d'altres: els serveis municipals (horaris, administració electrònica, ...); serveis i equipaments culturals i comercials; sistemes de transport i trànsit; serveis a les persones en el marc de polítiques socials i de cura; planificació de l'espai urbà; i mesures de conciliació entre el temps personal, familiar i laboral. En molts casos prenen la forma de projectes pilot en àmbits d'intervenció molt concrets (Quintana, 2010).

L'any 2009, es crea la Xarxa de ciutats europees en polítiques del temps, amb la missió d'establir un espai de col·laboració i intercanvi sobre polítiques del temps entre els ens o xarxes d'ens públics locals o regionals, així com promoure aquestes polítiques a escala europea.

Itàlia és l'escenari de referència respecte de les polítiques urbanes del temps. S'ha legislat al respecte a escala nacional i regional. La Llei nacional núm. 53, de l'any 2000, obliga a les ciutats de més de 30.000 habitants a regular el temps. Mòdena és la ciutat pionera, on es desenvolupen un seguit d'actuacions ja a la dècada de 1990, com ara la flexibilització de l'horari de les escoles bressol. També destaca el Pla territorial dels horaris de la ciutat de Bèrgam, que és el cas més representatiu de les polítiques de temps urbanes a Itàlia, principalment pel que fa a la integració dels aspectes temporals i espacials en la qualitat de vida. A França i Alemanya, les polítiques urbanes del temps s'han desenvolupat en el marc d'Eurexter, un projecte europeu que ha facilitat l'impuls d'experiències pràctiques en aquest àmbit. Entre les experiències franceses, destaca el *Bureau des temps* de Rennes, amb un conjunt d'actuacions per afavorir la conciliació de la vida personal, familiar i laboral, com ara serveis municipals d'atenció als infants en situacions d'urgència imprevistes. En el cas d'Alemanya, es poden citar les experiències de Bremen i Hamburg, on s'introdueixen les qüestions de gestió del temps en la planificació urbanística.

Amb la finalitat de tenir una visió global de les polítiques dels estats membres en l'àmbit de la gestió del temps de treball, a la taula següent s'observen els àmbits (dimensions) en els que aquestes polítiques es poden classificar.

TAULA 5. Polítiques de gestió del temps de treball als estats membres de la UE

Dimensió	País	Política	Descripció de la política	Més informació
Reducció del temps de treball	Suècia (ciutat de Gotemburg)	Reducció de jornada diària	S'ha posat en pràctica una prova pilot d'un any de duració consistent en reduir la jornada laboral diària a 6 hores de la meitat de la plantilla de l'Ajuntament de Gotemburg, mentre que l'altra meitat continuarà fent les 40 hores setmanals. Posteriorment, s'avaluaran els resultats i es decidirà quin tipus d'horari és més beneficiós per a la societat en general tenint en compte l'evolució de variables com la productivitat, la salut i la conciliació de la vida privada i laboral.	(+)
Gestió racional del temps de treball	França	Limitació de jornada	Un acord entre patronal i sindicats obliga les persones amb càrrecs de responsabilitats a apagar ordinadors i mòbils durant 11 hores diàries amb la finalitat de garantir el temps de repòs i l'obligació de desconnexió de l'activitat laboral. L'objectiu de l'acord és la millora de la seguretat i la salut de les persones treballadores i facilitar la conciliació de la seva vida privada i laboral.	(+)
Flexibilitat del temps de treball	Regne Unit	Dret al treball flexible	Des del juny de 2014, totes les persones treballadores amb més de 26 setmanes d'antiguitat tenen el dret legal de sol·licitar treball flexible. Abans del juny de 2014, aquest dret només s'aplicava als pares i mares de nens de menys de 17 anys (o de 18 anys en el cas de menors amb discapacitat).	(+)
	Països Baixos	Flexibilitat locativa	El Govern holandès fomenta l'ús del teletreball mitjançant la reducció de les quotes empresarials de la Seguretat Social si es facilita l'ús d'aquest tipus de treball a les persones treballadores; també es preveuen exempcions fiscals per l'ús del telèfon i d'internet per part de les persones que teletreballen.	(+)
	Itàlia		Itàlia té una legislació sobre el teletreball que abasta els serveis públics (1998), la qual regula aspectes com el sistema de pagament i els drets i les condicions de treball de les persones que teletreballen. L'Acord sobre reorganització de l'administració pública (2007) té entre els seus objectius l'increment del teletreball en l'Administració pública italiana.	(+)
Gestió del temps de treball al llarg del cicle de vida	Luxemburg	Comptes d'estalvi de temps	L'any 2008 s'introdueix el concepte de compte d'estalvi de temps en el Codi laboral. Anteriorment, aquest instrument ja existia, però s'aplicava a través de la negociació col·lectiva, sobretot en el sector bancari. Els comptes d'estalvi de temps permeten a les persones treballadores acumular temps per després dedicar-lo a projectes personals. No obstant, la llei no ha definit encara el marc d'aplicació d'aquest instrument.	(+)
	Bèlgica	Sistema d'interrupció de carrera	Bèlgica compta des de l'any 1985 amb un sistema que permet a totes les persones treballadores interrompre la seva carrera professional al llarg de la seva vida laboral, per qualsevol raó. Es conserva el vincle contractual i no es percep salari, però sí es mantenen els drets de pensió. El Govern proporciona subsidis de petita quantia durant el període d'interrupció de carrera. Al llarg de la segona meitat dels anys 90, s'introdueixen tres llicències temàtiques (parental, mèdica i de cures pal·liatives), prioritàries i addicionals a les interrupcions de carrera per altres motius. L'any 2012, s'han aplicat restriccions al sistema motivades per la situació econòmica.	(+)
	Països Baixos	<i>Levensloopregeling</i> o estalvi laboral	Els Països Baixos compten amb una normativa que introdueix avantatges fiscals a l'estalvi de salari amb la finalitat de facilitar posteriorment el finançament de períodes de permís o excedència, així com de períodes d'inactivitat econòmica, per exemple, abans de la jubilació.	

Dimensió	País	Política	Descripció de la política	Més informació
	Alemanya	<i>Flexi-Gesetz</i> II o Llei de flexibilitat	Aquesta llei (2009) regula els comptes de temps de treball, en els quals la persona treballadora "estalvia" temps o diners com una via per avançar la jubilació sense deduccions, permetre un temps d'inactivitat durant la vida laboral per diversos motius o la reducció del temps de treball. Es regula una assegurança del saldo del compte de temps de treball en cas d'insolvència de l'empresa. També s'estableixen les condicions per a una transferència del crèdit a un nou operador.	(+)
Gestió del temps de treball per al suport parental i la cura de persones	Noruega	"Quota paternal" de 14 setmanes	La quota paternal es concreta en 14 setmanes de permís reservades al pare per a la cura del seu fill o filla acabat de néixer.	(+)
	Alemanya, França, Itàlia, Suècia i Noruega	Excedència o reducció de jornada amb prestació econòmica	Diversos països preveuen prestacions econòmiques per al període en excedència o la reducció de jornada per a la cura dels fills/es.	
	Estònia	Temps de treball i conciliació	Els treballadors i treballadores amb fills i filles menors de 12 anys només poden fer hores extraordinàries, treballar a les nits i els caps de setmana amb el seu consentiment exprés.	
	Eslovènia	Institucions preescolars i permisos parentals	S'ha establert un model universal en les institucions preescolars (d'11 mesos a 6 anys), que combina educació, joc i cura, i que s'adapta al sistema de permisos parentals, atès que la durada dels mateixos és d'11 mesos.	

Font: elaboració pròpia.

3.3.3. ÀMBIT ESTATAL

Els usos del temps i la racionalització dels horaris és una qüestió que ja fa anys que és objecte del debat social a Espanya. Des de l'any 2002, la iniciativa ARHOE (Associació per a la racionalització dels horaris espanyols) desenvolupa accions destinades a sensibilitzar a la societat respecte de la importància d'una modificació dels horaris per fer-los més racionals i harmonitzar-los amb els de la Unió Europea. D'altra banda, l'any 2012, el Congrés dels diputats crea, en el sí de la Comissió d'Igualtat, la Subcomissió per a l'estudi de la racionalització d'horaris, la conciliació de la vida personal, familiar i laboral i la coresponsabilitat. Fruit dels seus treballs, la Subcomissió aprova l'any 2013 un informe en el que proposa al Govern la realització d'estudis socioeconòmics per conèixer l'impacte del retorn al fus horari de Greenwich i d'una racionalització dels horaris laborals, atès que es considera que ambdós aspectes permetrien a les persones treballadores disposar de més temps per a la família, la formació, la vida personal, l'oci i evitaria temps morts en la jornada laboral, és a dir, es facilitaria la conciliació de la vida laboral amb la personal.

Tot seguit, es fa un repàs de les principals iniciatives d'àmbit estatal relacionades amb el temps de treball amb l'objectiu de conciliar vida personal, familiar i laboral des d'una perspectiva cronològica. Aquestes iniciatives han anat desenvolupant la política estatal en aquest àmbit.

TAULA 6. Iniciatives estatals relacionades amb el temps de treball

Iniciativa	Dimensió	Contingut	Més informació
Estatut dels Treballadors (1980)	Gestió del temps de treball per al suport parental i la cura de persones	Reconeix drets de conciliació: permís de maternitat i per lactància, permís de dos dies per naixement i excedència per cura de fills.	(+)
Llei 39/1999, de conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores	Gestió del temps de treball per al suport parental i la cura de persones	Reconeix nous drets de conciliació i amplia els ja existents sota el paradigma de la igualtat d'oportunitats entre homes i dones i de la coresponsabilitat. Es crea la causa de suspensió del contracte per risc durant l'embaràs, l'excedència per cura de familiars en situació de dependència i el permís per exàmens prenatal i de tècniques de preparació del part.	(+)

Iniciativa	Dimensió	Contingut	Més informació
Pla Concilia (2006)	Flexibilitat del temps de treball, gestió racional del temps de treball i gestió del temps de treball per al suport parental i la cura de persones	S'estableixen mesures en matèria de jornada i es regulen els permisos, excèdències i reduccions de jornada.	(+)
Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (2007)	Gestió del temps de treball per al suport parental i la cura de persones	Regulació genèrica de la jornada i regulació de permisos.	(+)
Llei orgànica 3/2007, per a la igualtat efectiva d'homes i dones	Gestió del temps de treball per al suport parental i la cura de persones i flexibilitat del temps de treball	Conté mesures en l'àmbit laboral per afavorir la conciliació per fomentar una major coresponsabilitat entre dones i homes. Es crea el permís de paternitat i de lactància; es possibilita la suspensió del contracte per risc durant la lactància natural; es crea el dret d'adaptar la jornada per motius de conciliació; s'introdueixen els plans d'igualtat.	(+)
Llei 39/2010, de PGE per al 2011 i Reial decret 1148/2011	Gestió del temps de treball per al suport parental i la cura de persones	Reducció de jornada per atendre fills i filles menors afectats per càncer o altres malalties greus i creació de la prestació corresponent.	(+)
Llei 3/2012, de mesures urgents per a la reforma laboral	Gestió del temps de treball per al suport parental i la cura de persones i flexibilitat del temps de treball	Mesures d'ordenació del temps de treball i de conciliació. Regulació de la distribució irregular de la jornada. Règim jurídic nou de les reduccions de jornada. Regulació del temps parcial	(+)
Reial decret llei 11/2013, per a la protecció dels treballadors a temps parcial i altres mesures urgents en l'ordre econòmic i social	Flexibilitat del temps de treball	Mesures relatives a l'acció protectora de la Seguretat Social aplicables al treball a temps parcial.	(+)
Reial decret llei 16/2013, de mesures per afavorir la contractació estable i millorar l'ocupabilitat dels treballadors	Flexibilitat del temps de treball	Modificacions de la regulació del temps parcial: desapareixen les hores extraordinàries i es flexibilitza el règim de les hores complementàries.	(+)

Font: elaboració pròpia.

Les mesures més freqüents a l'hora d'abordar la conciliació en l'àmbit estatal es poden circumscriure a l'àmbit laboral. Cal tenir present que la conciliació de la vida laboral i familiar de les persones treballadores, des del punt de vista jurídic-laboral, té la seva assignatura pendent en l'ordenació del temps de treball, en especial en la distribució del mateix, horari i règim de torns; en aquest sentit, la protecció de les persones treballadores en matèria de temps de treball descansa molt més en la duració del mateix que en la seva distribució (Vivero, 2011).

L'Estatut dels Treballadors de l'any 1980 i la Llei de mesures per a la reforma de la funció pública (1984) ja incorporaven alguna qüestió relacionada amb la conciliació: reconeixien a assalariades i funcionàries el dret a un permís de maternitat de 14 setmanes i a interrupcions o reduccions de jornada per lactància, establia un permís de dos dies per als pares en cas de naixement de fill o filla i recollia el dret d'homes i dones a una excèdència no superior a tres anys per cura de fills.

Posteriorment, la Llei 39/1999, de 5 de novembre, està dedicada íntegrament a l'establiment de mesures de conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores⁷⁰; amb aquest llei, d'acord amb el seu Preàmbul, es vol avançar en la igualtat d'oportunitats entre homes i dones, guardar un equilibri per afavorir els permisos de maternitat i paternitat sense que això afecti negativament a les possibilitats d'accés a l'ocupació, en les condicions de treball i a l'accés a llocs de responsabilitat de les dones i, al mateix temps, es vol facilitar que els

⁷⁰ Transposa les directives sobre el permís de maternitat, els permisos parentals i el treball a temps parcial.

homes siguin copartípeps de la cura dels fills i filles. No obstant, és una constatació que en funció del disseny de les mesures de conciliació, es pot perjudicar al grup poblacional que en teoria es vol afavorir, atès que són les dones les que majoritàriament fan ús dels instruments de conciliació. El repte principal doncs de les polítiques de conciliació és fomentar la coresponsabilitat d'homes i dones. Per això es fa necessari que les diferents mesures fomentin l'exercici efectiu dels drets de conciliació laboral per part dels homes (Cuesta, 2011).

La majoria de les mesures introduïdes per la Llei 39/1999 són el resultat de reformar, per a l'ampliació de la seva protecció, continguts ja previstos per l'ordenament: els amplia temporalment i respecte de qui pot gaudir de les mesures de conciliació (pares), així com respecte de la persona a la que van dirigides (no només fills, sinó també a familiars en situació de dependència). Així, s'amplien els casos en que és possible una reducció de jornada amb reducció proporcional de la retribució (fills i filles prematurs, persones amb discapacitat i familiars fins al segon grau de consanguinitat); s'afegeixen dos supòsits al permís retribuït de dos dies per naixement de fill o per mort o malaltia greu de familiars fins al segon grau: l'accident greu i l'hospitalització; s'amplia la suspensió del contracte a l'acolliment permanent, que se suma als supòsits de maternitat i adopció ja existents. D'altra banda, la Llei 39/1999 també crea nous drets: s'estableix un nou permís retribuït relatiu a la realització d'exàmens prenatals i de tècniques de preparació del part; es crea una nova causa de suspensió del contracte per risc durant l'embaràs; es crea un nou supòsit d'excedència per cura de familiars en situació de dependència; i es contempla el dret a gaudir del permís de maternitat a temps parcial, així com que aquest permís es pugui gaudir simultàniament per la mare i el pare, tenint present que les sis setmanes posteriors al part són de descans obligatori per a la mare (amb anterioritat, únicament era possible el gaudi successiu i en les últimes quatre setmanes).

Segons Fernández i Tobío (2005), una limitació important de la llei és que els permisos parentals (excepte el de maternitat i el permís de dos dies per motius familiars urgents) no porten aparellada cap tipus de retribució, per la qual cosa només una minoria de les famílies s'hi pot acollir. A més, d'acord amb Gárate (2000), si la mesura suposa una reducció o pèrdua de retribució, en farà més ús el membre de la parella amb els ingressos més baixos, el qual acostuma a ser la dona.

La Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva d'homes i dones, entre d'altres qüestions, conté mesures en l'àmbit laboral per afavorir la conciliació de la vida laboral i familiar, a la que s'afegeix un nou element: el de la vida personal; amb aquestes mesures es vol fomentar una major coresponsabilitat entre dones i homes. En aquest sentit, destaca la creació del permís de paternitat, amb una durada de 13 dies; no obstant, resta pendent la seva ampliació a quatre setmanes, inicialment prevista per a l'1 de gener del 2011,⁷¹ i que ha estat successivament postergada per les lleis de pressupostos generals de l'Estat amb motiu de la situació econòmica. Així mateix, s'amplia el permís de maternitat en cas de naixement, adopció o acollida de fills o filles amb discapacitat i es crea un subsidi per maternitat per a treballadores que no acreditin el requisit de la cotització; es crea el permís per lactància i es possibilita la suspensió del contracte per risc durant la lactància natural. D'altra banda, s'introdueix el dret de la persona treballadora d'adaptar la duració i la distribució de la jornada per a fer efectiu el seu dret a la conciliació personal, familiar i laboral en els termes establerts a la negociació col·lectiva o a l'acord al que arribi amb l'empresa, respectant, en qualsevol cas, el que s'estableix en aquella.⁷² També s'introdueixen els plans d'igualtat per a les empreses de més de 250 persones treballadores.

En opinió de Garrigues, Núñez-Cortés i Cebrián (2007), la participació del pare en les responsabilitats familiars és essencial per a un repartiment equilibrat de les mateixes amb la finalitat de facilitar l'accés i, sobretot, la permanència de les dones en el mercat de treball. Aquests mateixos autors opinen que la Llei orgànica d'igualtat hauria d'haver evolucionat vers una fórmula diferent respecte del permís de maternitat, com a solució més justa i adequada a la realitat social, d'equiparació del pare i de la mare, mitjançant la configuració d'un permís de titularitat indistinta, encara que mantenint les lògiques avantatges materns. Així, s'aconseguiria una millor conciliació i igualtat en la vida familiar i laboral d'homes i dones treballadores.

D'altra banda, a partir de l'any 2011, es possibilita la reducció de la jornada per atendre fills i filles menors afectats per càncer o altres malalties greus i es crea la prestació corresponent per compensar la pèrdua d'ingressos

⁷¹ Llei 9/2009, de 6 d'octubre, d'ampliació de la duració del permís de paternitat en els casos de naixement, adopció o acollida. BOE de 07.10.2009.

⁷² Amb anterioritat a la Llei orgànica d'igualtat, el dret eventual de redistribució singular del temps de treball sense reducció de la jornada s'havia de buscar exclusivament en la negociació col·lectiva, en l'autonomia de la voluntat i en les "polítiques" empresarials de responsabilitat social corporativa (Vivero, 2001).

derivada de la reducció de jornada esmentada ocasionada per la necessitat de cura de manera contínua, directa i permanent dels fills o filles durant el temps d'hospitalització i tractament continuat de la malaltia.⁷³

La reforma laboral de l'any 2012⁷⁴ incorpora mesures relacionades amb l'ordenació del temps de treball i la conciliació de la vida personal, laboral i familiar. En primer lloc, es preveu que, en defecte de regulació convencional o d'acord d'empresa al respecte, l'empresa pot distribuir de manera irregular al llarg de l'any el 10 per cent de la jornada de treball,⁷⁵ amb el límit del respecte dels períodes legals mínims de descans diari i setmanal i del coneixement per part de la persona treballadora amb un preavis mínim de cinc dies del dia i l'hora de la prestació de treball resultant de la distribució esmentada.⁷⁶ Aquesta previsió no ve acompanyada per cap mesura que matisi la incidència que pugui tenir en la conciliació de la vida laboral, familiar i personal de la persona treballadora. D'altra banda, la Llei 3/2012 completa el que la Llei orgànica d'igualtat havia establert respecte del dret de les persones treballadores d'adaptar la jornada per a fer efectiu el dret de conciliació i, en aquest sentit, estableix que "es promourà la utilització de la jornada continuada, l'horari flexible o altres maneres d'organització del temps de treball i dels descansos (...)".

La reforma laboral també estableix un nou règim jurídic de les reduccions de jornada: en primer lloc, es reconeix la titularitat indistinta per a homes i dones del dret a la reducció de jornada per lactància (amb anterioritat, era un dret que es reconeixia "a les treballadores"),⁷⁷ però només pot ser exercit per un dels progenitors en el cas que ambdós treballin. En segon lloc, la reducció de jornada per guarda legal d'un menor de dotze anys o d'una persona amb discapacitat passa a ser diària, amb la qual cosa es perd la flexibilitat que podia donar una reducció de jornada en còmput setmanal o fins i tot anual, que podia permetre, per exemple, acumular el temps de la reducció per poder absentar-se del treball durant les vacances escolars dels fills. Amb la modificació descrita, aquest dret perd, en gran part, la seva essència i queda desdibuixat, de cara als objectius de conciliació que van inspirar la seva instauració inicial en la legislació laboral (Montoya, 2012).

El treball a torns ha estat un àmbit especialment conflictiu en l'aplicació de la reforma laboral en matèria de reducció de jornada. El conflicte està en si la concreció de la franja horària de la reducció (que és un dret de la persona treballadora) pot comportar escollir un torn fix (que no s'apliquin els torns rotatoris) o si, per contra, la reducció ha de produir-se dins de la jornada laboral pactada, amb la qual cosa no es pot modificar la jornada laboral d'un sistema laboral de torns rotatoris a un torn fix (per exemple, de matí), atès que suposa una modificació del contracte de treball. La jurisprudència sobre aquesta qüestió es pronuncia en un sentit o un altre en funció del perjudici que una o altra situació pugui ocasionar a les parts. D'una banda, la persona treballadora ha de demostrar que els torns rotatoris perjudiquen el seu dret de conciliar (en aquest sentit, es prenen en consideració l'edat dels menors, els horaris de la llar d'infants o les circumstàncies familiars, entre d'altres variables); d'altra banda, l'empresa pot denegar un torn fix si això perjudica a la resta de treballadors subjectes a la rotació de torns o al funcionament de l'empresa.

Cal tenir present que l'Estatut dels Treballadors (art. 37.6) estableix que els convenis col·lectius poden establir criteris per a la concreció horària de la reducció de jornada per guarda legal, en atenció als drets de conciliació de la vida personal, familiar i laboral de la persona treballadora i a les necessitats productives i organitzatives de les empreses.

D'altra banda, una altra qüestió que contempla la reforma laboral amb implicacions en l'ordenació del temps de treball és la inaplicació del conveni col·lectiu per causes econòmiques, tècniques, organitzatives o de producció. En efecte, abans de la reforma, la inaplicació del conveni es limitava a les seves condicions salarials; amb la nova regulació, la inaplicació s'estén a les matèries següents, entre d'altres: jornada de treball; horari i distribució del temps de treball; i règim de treball a torns.

⁷³ Disposició final 21 de la Llei 39/2010, de 22 de desembre, de Pressupostos Generals de l'Estat per a l'any 2011 i Reial decret 1148/2011, de 29 de juliol, per a l'aplicació i desenvolupament, en el sistema de la Seguretat Social, de la prestació econòmica per a la cura de menors afectats per càncer o una altra malaltia greu.

⁷⁴ Llei 3/2012, de 6 de juliol, de mesures urgents per a la reforma laboral.

⁷⁵ El Reial decret llei 3/2012, de 10 de febrer, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral, preveia un límit del 5 per cent de distribució irregular unilateral de la jornada de treball.

⁷⁶ La possibilitat de distribuir irregularment la jornada al llarg de l'any mitjançant conveni col·lectiu o, en el seu defecte, per acord d'empresa, ja existia des que la Llei 11/1994, de 19 de maig, per la que es modifiquen determinats articles de l'Estatut dels Treballadors, de la Llei de procediment laboral i de la Llei sobre infraccions i sancions en l'ordre social, va modificar en aquest sentit l'article 34.2 de l'Estatut dels Treballadors. A partir de la reforma, el 10 per cent de la jornada es pot distribuir irregularment de manera unilateral.

⁷⁷ Amb aquesta modificació, la regulació de la reducció de la jornada per lactància s'ajusta a la doctrina fixada per la Sentència del Tribunal de Justícia de la Unió Europea d'1 de juliol de 2010.

Pel que fa al període de vacances, la reforma estableix que quan coincideixi amb la suspensió del contracte per paternitat o amb una incapacitat temporal, la persona treballadora podrà gaudir les vacances en període diferent al de la incapacitat temporal o a la del permís.

L'any 2013,⁷⁸ s'introdueixen mesures normatives relatives al treball a temps parcial, el qual es qualifica com un mecanisme que atorga a l'empresa flexibilitat en el temps de treball, alhora que possibilita a la persona treballadora conciliar la vida personal, familiar i laboral i compatibilitzar treball i formació. Alguns dels canvis es justifiquen per estar en la línia de la Directiva 97/81/CE, del Consell, relativa a l'Acord marc sobre el treball a temps parcial, tenint en compte que un dels aspectes que s'estableixen és que els estats membres "identifiquin i examinin els obstacles de naturalesa jurídica o administrativa que puguin limitar les possibilitats de treball a temps parcial i, si s'escau, eliminar-los".

D'una banda, s'introdueixen mesures en matèria de protecció social del treball a temps parcial que tenen com a finalitat: donar cobertura adequada a totes les persones que realitzen una activitat laboral o professional; mantenir els principis de contributivitat, proporcionalitat i equitat del sistema de Seguretat Social; mantenir l'equitat respecte de la situació del treball a temps complert; i evitar situacions fraudulentament o irregulars, així com evitar la desincentivació de la cotització al sistema. D'altra banda, s'incorporen diverses mesures tendents a dotar de major flexibilitat al temps parcial i es fan canvis en matèria de temps de treball: desapareix la possibilitat de fer hores extraordinàries⁷⁹ i es flexibilitza el règim de les hores complementàries

Fent un balanç de la normativa espanyola sobre ordenació del temps de treball i conciliació de la vida personal, familiar i laboral, s'observa que encara no ha donat els passos suficients per a la coresponsabilitat. En aquest sentit, Lousada (2013)⁸⁰ posa com a exemple el permís per lactància que, malgrat que a partir de la reforma del 2012 és de titularitat indistinta, només el pot exercir un dels dos progenitors si ambdós treballen, la qual cosa suposa un problema en la individualització dels drets; el legislador també s'oblida de la individualització en drets recents, com la reducció de jornada per fills o filles amb càncer i altres malalties greus.

D'altra banda, un aspecte que allunya a Espanya d'Europa és l'absència de llicències o permisos parentals retribuïts. En aquest sentit, els resultats de les investigacions suggereixen que el sistema actual d'excedències a Espanya incrementa les desigualtats de gènere i de classe, ja que no només reforça l'especialització dels rols de gènere, sinó que únicament representa un suport a la conciliació en el cas d'aquelles persones treballadores que ja disposen d'una bona posició en el mercat de treball, en especial amb nivells educatius elevats i amb estabilitat laboral (Esping-Andersen, 2013).

No obstant, cal posar de manifest que, davant les carències del sistema de llicències parentals en l'àmbit estatal, tres comunitats autònomes (Castella i Lleó, Navarra i el País Basc) han posat en marxa polítiques d'ajuts econòmics per promoure l'ús de les excedències parentals. A Castella i Lleó, les famílies poden sol·licitar un ajut per excedència laboral equivalent al 100 per cent del salari mínim interprofessional i al 125 per cent en el cas de famílies monoparentals, el qual està sotmès a un determinat nivell de renda que s'estableix anualment. La Comunitat foral de Navarra ha regulat un ajut de caràcter universal a partir del segon fill. Al País Basc, les persones treballadores en situació d'excedència o de reducció de jornada per cura de fills o familiars malalts reben un ajut econòmic, de quantia més elevada si el titular de l'excedència o la reducció de jornada és el pare, amb la finalitat de promoure la seva implicació en les tasques de cura.⁸¹

Pel que fa a les polítiques de gestió del temps de treball en el sector públic, cal fer referència al Pla integral per a la conciliació de la vida personal i laboral en l'Administració de l'any 2006 (Pla Concilia),⁸² el qual introdueix mesures de flexibilització horària i de conciliació de la vida personal, familiar i laboral dels empleats públics de l'Administració General de l'Estat. Destaca la introducció d'un permís de paternitat de 10 dies, anterior per tant, al permís de paternitat introduït per la Llei d'igualtat (2007) per al sector privat.

⁷⁸ Reial decret llei 11/2013, de 2 d'agost, per a la protecció dels treballadors a temps parcial i altres mesures urgents en l'ordre econòmic i social i Reial decret llei 16/2013, de 20 de desembre, de mesures per afavorir la contractació estable i millorar l'ocupabilitat dels treballadors.

⁷⁹ La Llei 3/2012, de 6 de juliol, de mesures urgents per a la reforma laboral, introduïa la possibilitat de realitzar hores extraordinàries en el temps parcial, les qual no era necessari que fossin pactes, al contrari que les complementàries.

⁸⁰ Compareixença de Fernando Lousada Arochena celebrada el 23.10.2012 en la Subcomissió del Congrés dels Diputats per a l'estudi de la racionalització d'horaris, la conciliació de la vida personal, familiar i laboral i la coresponsabilitat.

⁸¹ Sindic de Greuges de Catalunya (2007). Informe extraordinari: l'escolarització de 0 a 3 anys a Catalunya.

⁸² Resolució de 20 de desembre de 2005, de la Secretaria General de l'Administració Pública per la que es dicten instruccions sobre jornada i horaris de treball del personal civil al servei de l'Administració de l'Estat (Pla Concilia). BOE núm. 309, de 27.12.2005.

L'any 2007, s'aprova l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (EBEP),⁸³ en el que es regula la jornada laboral de forma genèrica i es remet la seva concreció a les Administracions Públiques (aquesta jornada es concreta l'any 2011 en 37,5 hores setmanals de treball efectiu de mitjana en còmput anual).⁸⁴ També regula els permisos dels funcionaris públics: força major familiar, trasllat de domicili, realització de funcions sindicals o de representació del personal, concurrència a exàmens, realització d'exàmens prenatals i tècniques de preparació al part, lactància, naixement de fills prematurs o que necessitin hospitalització, reducció de jornada per cura legal de menor, persona amb dependència o discapacitat a càrrec, reducció de jornada per cura de familiar de primer grau greument malalt, per compliment de deures inexcusables de caràcter públic i de conciliació de la vida familiar i laboral, per assumptes propis i per matrimoni. El Reial decret llei 20/2012⁸⁵ ha reduït la durada d'alguns permisos i s'ha imposat a les condicions pactades o desenvolupades per les comunitats autònomes, perquè es configura com una norma de dret mínim indisponible. D'altra banda, l'EBEP preveu permisos per conciliació de la vida personal, familiar i laboral: part, adopció o acolliment, paternitat, per violència de gènere i per cura de fill/a greument malalt o amb càncer (aquest últim ha estat afegit per la Llei 39/2010, de 22 de desembre, de pressupostos generals de l'Estat per a l'any 2011).

D'altra banda, la Llei d'igualtat (2007) inclou un article per fomentar les polítiques municipals de gestió del temps. El Ministeri d'igualtat ha realitzat una recopilació de bones pràctiques (2010), que permet distingir tres eixos d'actuació de les entitats locals en aquest àmbit: gestió i estalvi del temps, prestació de serveis que incideixen en l'harmonització dels temps i sensibilització social; a aquests tres eixos, s'han de sumar les intervencions que apliquen polítiques de conciliació des d'una perspectiva transversal i integral (intervenen en els tres eixos), que es consideren les intervencions idònies per trobar solucions a una qüestió ja de per sí complexa. Aquest enfocament integral és el que plantegen diferents ajuntaments, com ara el d'Avilés, Granada o Barcelona, i que integren mesures en diversos àmbits, com ara l'educatiu, de l'ocupació o dels serveis socials.

Altres mesures relacionades amb la conciliació de les persones treballadores són les transferències monetàries, els serveis de suport a l'atenció i cura de la infància i de les persones en situació de dependència.

Pel que fa a transferències monetàries, destaca la deducció fiscal de 100 euros mensuals per a les mares treballadores de fill o filla menor de tres anys. Aquesta mesura, a l'estar destinada a les dones, té com a conseqüència no volguda el fet de treure la responsabilitat als homes dels treballs domèstics i, a més, perjudica les dones que no estan al mercat de treball o, encara pitjor, les que hi són de manera submergida (Cardús, 2003). D'altra banda, a partir de l'any 2015, es preveu aplicar noves deduccions de l'IRPF per família nombrosa i per ascendent i descendent amb discapacitat.

Els serveis d'atenció a la primera infància són un dels recursos principals per ajudar a fer compatible la participació en el món del treball i la cura i l'educació en la primera infància. A Espanya, existeixen disparitats territorials pel que fa a la cobertura de la demanda en l'etapa de 0 a 3 anys, per la qual cosa moltes famílies recorren a solucions informals o als serveis del sector privat, el qual té una presència important en aquesta etapa educativa, tenint present que no totes les famílies hi poden accedir. En aquest sentit, el Pla Educa 3 es va posar en marxa l'any 2008 amb l'objectiu de crear noves places educatives en l'etapa de 0 a 3 anys per fer front a la demanda desatesa, però es va suprimir l'any 2012 amb motiu de la situació econòmica. D'altra banda, es fa palesa la falta d'una llicència parental retribuïda que faci de pont entre la finalització dels permisos de paternitat i maternitat i l'inici dels nens i nenes a la llar d'infants (Flaquer i Escobedo, 2013).⁸⁶

La Llei de la dependència (2006) genera un nou dret subjectiu fonamental pel que fa a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral i a la igualtat per raó de gènere. No obstant, la reforma del sistema de l'any 2012⁸⁷ ha suposat un retrocés en els drets aconseguits: retard de la incorporació dels dependents moderats, increment de les aportacions de les persones usuàries i disminució de la quantia de les prestacions, entre d'altres qüestions. D'altra banda, el fet que les prestacions econòmiques per la cura informal siguin les majoritàries planteja la qüestió del manteniment dels rols de gènere.

D'altra banda, i atesa la integralitat amb la que s'ha d'abordar la qüestió de la racionalització horària, el tema de la compatibilitat dels horaris laborals, comercials, escolars i dels serveis públics ha pres rellevància en termes de

⁸³ Llei 7/2007, de 12 d'abril, de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic. BOE núm. 89, de 13.04.2007.

⁸⁴ Reial decret llei 20/2011, de 30 de desembre, de mesures urgents en matèria pressupostària, tributària i financera per a la correcció del dèficit públic. Per a més informació, vegeu el Capítol 4.

⁸⁵ Reial decret llei 20/2012, de 13 de juliol, de mesures per garantir l'estabilitat pressupostària i de foment de la competitivitat. BOE núm. 168, de 14.07.2012.

⁸⁶ Aquesta solució s'ha adoptat a Eslovènia, tal i com s'ha exposat al subapartat dedicat a les polítiques dels estats membres sobre gestió del temps.

⁸⁷ Reial decret llei 20/2012, de 13 de juliol, de mesures per garantir l'estabilitat pressupostària i de foment de la competitivitat.

la gestió del temps i de conciliació de la vida personal, familiar i professional, tal i com s'ha comentat en l'apartat 2.2.

3.3.4. ÀMBIT AUTONÒMIC

L'interès per la gestió del temps i la racionalització horària està present a Catalunya en el debat social i polític. El Parlament de Catalunya ha aprovat la creació de la Comissió d'estudi de la reforma horària (abril de 2014) amb l'objectiu d'impulsar un canvi en la gestió del temps a Catalunya a partir de l'1 de gener del 2016. La creació d'aquesta comissió respon a la proposta d'"Iniciativa per a la reforma horària", una iniciativa de la societat civil nascuda l'any 2013 per impulsar la reforma horària a Catalunya de cara a facilitar la conciliació de la vida laboral amb la vida personal i familiar i millorar la qualitat de vida de la ciutadania. El març del 2014, el Govern de Catalunya aprova donar suport a la iniciativa esmentada amb la creació d'un grup de treball interdepartamental per avançar cap a uns horaris més racionals en benefici de la ciutadania.

Tot seguit, es fa un repàs de les principals iniciatives de la Generalitat de Catalunya relacionades amb el temps de treball amb l'objectiu de conciliar vida personal, familiar i laboral des d'una perspectiva cronològica. S'ha de tenir present que les mesures estan dirigides al personal al servei de les administracions públiques, d'acord amb les competències de la Generalitat de Catalunya en l'àmbit de les relacions laborals.

TAULA 7. Iniciatives de la Generalitat de Catalunya relacionades amb el temps de treball

Iniciativa	Dimensió	Contingut	Més informació
Llei 8/2006, de mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral del personal al servei de les administracions públiques de Catalunya	Gestió del temps de treball per al suport parental i la cura de persones	Regula de manera global totes les mesures relatives a la conciliació sota el paradigma de la coresponsabilitat. Incorporació del permís de paternitat de quatre setmanes i del permís de flexibilitat horària recuperable per visites o proves mèdiques de familiars i per a reunions de tutoria dels fills	(+)
Decret 56/2012, sobre jornada i horaris de treball del personal funcionari al servei de la Generalitat de Catalunya	Flexibilitat del temps de treball i gestió racional del temps de treball	Adopta mesures que avancen en la flexibilitat horària amb motius de conciliació. Destaca la possibilitat de reduir la pausa del dinar com a mesura de racionalització horària.	(+)
Decret 48/2014, de modificació del Decret 56/2012, sobre jornada i horaris	Flexibilitat del temps de treball i gestió racional del temps de treball	Inclou noves mesures de flexibilització del temps de treball: distribució flexible de la jornada, en còmput i recuperació setmanal, més enllà de l'horari de permanència obligada; possibilitat de gaudir de set dies de vacances de forma aïllada; introducció de 25 hores anuals de flexibilitat recuperable per assumptes personals.	(+)
Acord estratègic 2008-2011	Gestió racional del temps de treball	Incorpora una mesura relativa al foment d'una millor organització del temps de treball a la negociació col·lectiva.	(+)
Pla estratègic sobre els usos i gestió del temps a la vida quotidiana 2008-2018	Flexibilitat del temps de treball i gestió racional del temps de treball	Comprèn actuacions dirigides a un ús més equitatiu del temps dedicat al treball de mercat i al treball familiar i al foment de la coresponsabilitat entre homes i dones. En el marc del Pla, destaca la posada en marxa del Pla pilot de teletreball entre el personal de l'Administració de la Generalitat.	(+)

Font: elaboració pròpia.

L'Estatut d'Autonomia de Catalunya aprovat l'any 2006 estableix en el seu article 40.2 que els poders públics han de promoure mesures econòmiques i normatives de suport a les famílies dirigides a garantir la conciliació de la vida laboral i familiar.

En l'àmbit de Catalunya, les mesures dirigides a la gestió i organització del temps de treball per facilitar la conciliació de la vida personal, familiar i laboral estan dirigides al personal al servei de les administracions públiques, ateses les competències de la Generalitat de Catalunya en l'àmbit de les relacions laborals. En la implantació d'aquestes mesures, l'Administració pública té sovint un paper exemplaritzant i avançat en la seva qualitat

d'empleadora, la qual cosa s'ha posat de manifest amb la creació del permís de paternitat de quatre setmanes per part de la Generalitat de Catalunya.

La Llei 8/2006, de 5 de juliol,⁸⁸ regula d'una manera global totes les mesures relatives a la conciliació de la vida familiar i laboral del personal al servei de les administracions públiques catalanes (integra en un text únic totes les disposicions ja existents i n'adopta de noves).⁸⁹ D'acord amb el Preàmbul de la Llei, amb aquestes mesures es busca una implicació més gran en la vida familiar del personal al que van destinades, la qual cosa no comporta menyscar la prestació dels serveis públics. Així mateix, es vol impulsar un canvi de perspectiva que ha de permetre avançar del concepte de conciliació al concepte de reorganització de la vida personal, familiar i laboral, en el sentit de revalorar i reconèixer socialment el treball reproductiu i de cura, així com revalorar també la vida personal i familiar. En aquest sentit, la Llei estableix un sistema pel qual els membres d'un mateix nucli familiar poden gaudir d'una manera alternativa o compartida de les excedències, els permisos, les llicències i les reduccions de jornada, per tal de repartir entre els dos membres la cura de menors o d'altres familiars. D'altra banda, la Llei estableix l'equiparació entre la filiació biològica i les adopcions i els acolliments i també l'equiparació de les unions estables de parella amb els matrimonis.

Entre les mesures contemplades, destaca la incorporació del permís de paternitat de quatre setmanes consecutives, el qual actualment es pot gaudir durant el període comprès des del finiment del permís per naixement, adopció o acolliment i fins que fineixi el permís de maternitat, o també immediatament després del finiment d'aquest permís.⁹⁰ Cal destacar que el progenitor o progenitora d'una família monoparental també pot gaudir del permís de paternitat a continuació del de maternitat, si té la guarda legal exclusiva del fill o filla. D'altra banda, la Llei contemplava un permís de reducció de com a màxim un terç de la jornada amb la totalitat de la retribució per a tenir cura d'un fill o filla durant un any; no obstant, i amb motiu de la situació econòmica, el permís de reducció de jornada actualment vigent està previst per a la cura d'un fill o filla menor de dotze anys amb la reducció proporcional de les retribucions.⁹¹ Com a mesura de flexibilitat horària per a la conciliació, la Llei incorpora els permisos de flexibilitat horària recuperable durant la mateixa setmana en que es gaudeix del permís per a visites o proves mèdiques d'ascendents o descendents fins al segon grau de consanguinitat o afinitat i per a reunions de tutoria dels fills.

L'any 2006, també s'adopten mesures sobre jornada i horaris de treball del personal funcionari al servei de l'Administració de la Generalitat⁹²; entre d'altres qüestions, es consolida la possibilitat de realitzar l'horari continuat introduït l'any 2003⁹³, s'introdueix la jornada intensiva per Nadal i Setmana Santa i s'amplia el permís per assumptes personals. Amb el Decret 56/2012⁹⁴ s'adopten diverses mesures que avancen en la flexibilitat horària per tal de facilitar la conciliació de la vida personal, familiar i laboral: s'estableix la possibilitat de realitzar la jornada a temps parcial, que el personal pugui sol·licitar anualment l'horari que vol fer, respectant uns paràmetres de permanència obligada, així com la possibilitat de reduir en mitja hora la pausa del dinar. L'any 2014⁹⁵, amb la modificació del decret anterior, s'incorporen noves mesures de flexibilització del temps de treball: una major flexibilitat per distribuir la jornada laboral, de còmput i recuperació setmanal, més enllà de l'horari de permanència obligada, la possibilitat de gaudir de set dies de vacances de forma aïllada o la introducció de vint-i-cinc hores anuals de flexibilitat recuperable per assumptes personals. En un pas més enllà, el Govern de la Generalitat ha impulsat el Pla de reforma de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i el seu sector públic (2014), el qual aposta pel treball per objectius i per la introducció de graus més elevats de flexibilitat.

D'altra banda, les mesures de suport a les famílies dutes a terme per la Generalitat de Catalunya també estan destinades a afavorir la conciliació entre la vida laboral i familiar de les persones treballadores. Actualment, s'està tramitant l'Avantprojecte de Llei de suport a les famílies, d'acord amb les directrius fixades pel Pla integral

⁸⁸ Llei 8/2006, de 5 de juliol, de mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral del personal al servei de les administracions públiques de Catalunya.

⁸⁹ Les primeres mesures s'introdueixen mitjançant la Llei 6/2002, de 25 d'abril, de mesures relatives a la conciliació del treball amb la vida familiar del personal de les administracions públiques catalanes i de modificació dels articles 96 i 97 del Decret legislatiu 1/1997.

⁹⁰ Redacció donada per la Llei 5/2007, de 4 de juliol, de mesures fiscals i financeres. En la seva redacció original, el permís de paternitat es podia gaudir des del finiment del permís de maternitat o des de la setena setmana posterior al part o adopció.

⁹¹ Modificació duta a terme per la Llei 5/2012, de 20 de març, de mesures fiscals, financeres i administratives i de creació de l'impost sobre les estàncies en establiments turístics.

⁹² Decret 295/2006, de 18 de juliol, sobre jornada i horaris de treball del personal funcionari al servei de l'Administració de la Generalitat.

⁹³ El Decret 188/2003, d'1 d'agost, sobre jornada i horaris de treball del personal funcionari al servei de l'Administració de la Generalitat, racionalitza i homogeneïtza els diferents règims d'horaris de treball que han funcionat fins al moment. El Decret preveu que la jornada de treball es pugui desenvolupar en dues modalitats horàries: horari partit i horari continuat.

⁹⁴ Decret 56/2012, de 29 de maig, sobre jornada i horaris de treball del personal funcionari al servei de l'Administració de la Generalitat.

⁹⁵ Decret 48/2014, de 8 d'abril, pel qual es modifica el Decret 56/2012, de 29 de maig, sobre jornada i horaris del personal al servei de l'Administració de la Generalitat.

de suport a la família 2012-2016, i que actualitza la Llei 18/2003, de suport a les famílies,⁹⁶ per adaptar-se a la nova realitat, tenint en compte la coresponsabilitat i el repartiment de les tasques entre els membres de la família. En la seva Memòria prèvia,⁹⁷ es preveu la racionalització d'horaris com un dels objectius principals de la nova llei per tal d'afavorir la conciliació de la vida laboral i familiar de les persones treballadores.

El Pla integral de suport a la família 2012-2016⁹⁸ contempla una sèrie de mesures per impulsar la racionalització d'horaris i la conciliació familiar: accions de sensibilització i promoció; serveis de guarda i respir per a les famílies; programes socioeducatius fora de l'horari escolar i ludoteques. Altres mesures del pla són: establir instruments de conciliació per a les persones que treballen a les administracions públiques i promoure la implicació empresarial en la conciliació familiar a través de mesures de foment i del certificat d'empresa familiarment responsable.

Pel que fa a les prestacions econòmiques a les famílies, a partir de l'any 2003,⁹⁹ s'estableixen dues prestacions econòmiques de caràcter universal, les quals s'han deixat sense efecte a partir de l'any 2011¹⁰⁰ com a conseqüència de la situació econòmica: la prestació universal per fill o filla menor de tres anys a càrrec (o menor de sis en famílies monoparentals i nombroses) i la prestació universal per part, adopció, tutela o acolliment múltiple. Actualment, l'ajut econòmic per part, adopció, tutela o acolliment està sotmès a un determinat nivell d'ingressos de la unitat familiar. D'altra banda, també es pot fer referència a la deducció fiscal en el tram autonòmic de l'IRPF per naixement o adopció de fill o filla.

Més recentment, la importància social i política de la qüestió dels usos del temps i la racionalització horària s'ha posat de manifest amb l'aprovació del Pla estratègic sobre els usos i la gestió del temps a la vida quotidiana 2008-2018 per part de la Generalitat de Catalunya, el qual parteix de la necessitat d'una nova organització del temps. A través del Pla es volen impulsar un seguit de mesures i, alhora, transmetre i comunicar la necessitat d'un canvi cultural en la concepció del temps. El Pla s'estructura en quatre eixos estratègics, un dels quals comprèn totes aquelles actuacions dirigides a un ús més equitatiu del temps dedicat al treball de mercat i al treball familiar i domèstic (estableix com una de les seves línies d'actuació incentivar la utilització per part dels homes de les mesures legals relacionades amb la maternitat i la paternitat amb l'objectiu de fomentar la coresponsabilitat).

En el marc de les polítiques del temps contingudes en el Pla destaca la posada en marxa del Pla pilot de teletreball entre el personal de l'Administració de la Generalitat, el qual permet una flexibilitat horària i una reducció del temps invertit en desplaçaments.

El desenvolupament del Pla s'ha de fer en coordinació amb l'impuls de l'Acord estratègic. En aquest sentit, l'Acord estratègic 2008-2011 conté una mesura relativa al foment d'una millor organització del temps de treball a la negociació col·lectiva, la qual s'inclou en el bloc sobre qualitat de l'ocupació. Es considera necessària la reorientació conceptual cap a noves polítiques del temps, més enllà de la conciliació, amb la voluntat d'apropar-se als horaris predominants a la UE, que permeti una major llibertat en l'organització que fan les persones del seu temps.¹⁰¹

D'altra banda, el Govern de la Generalitat ha impulsat la campanya "Compartim el temps!", la qual està dirigida a assolir un repartiment més equitatiu de les feines domèstiques i de cura entre totes les persones membres de la família, és a dir, a fomentar la coresponsabilitat. D'altra banda, el "Projecte Temps+Social" té com a objectiu millorar la gestió del temps de les associacions i del tercer sector social, atès que els horaris d'aquestes entitats acostumen a ser poc estàndards, fet que suposa que les persones treballadores i voluntàries tinguin dificultats per harmonitzar la vida laboral amb la personal i familiar.

⁹⁶ La Llei 18/2003, de 4 de juliol, de suport a les famílies, contempla un seguit de mesures de conciliació de la vida familiar i laboral. En primer lloc, s'estableix que les institucions i les administracions públiques han de fomentar la creació de serveis d'atenció a la infància en els llocs de treball o prop dels llocs de treball. En l'àmbit del personal al servei de les administracions públiques, s'estableix que s'han de desenvolupar, entre d'altres, les mesures de conciliació següents: mecanismes per garantir més flexibilitat i disponibilitat horària al personal amb menors, persones amb discapacitat o gent gran a càrrec; introducció de mesures per afavorir la cura de menors o de persones amb discapacitat en cas de malaltia; foment d'accions positives per implicar els homes en les responsabilitats familiars; i la introducció d'un permís de paternitat (creat posteriorment per la Llei 8/2006, de 5 de juliol). En l'àmbit del sector privat, s'estableix que s'han de promoure plans territorials de conciliació horària, campanyes de sensibilització dirigides a les empreses per tal que apliquin mesures de conciliació, així com promoure el reconeixement públic com a empresa familiarment responsable per a les empreses que adoptin mesures per a la conciliació de llurs treballadors.

⁹⁷ Aprovada en la reunió del Consell Executiu del 2.09.2014.

⁹⁸ Acord GOV/126/2013, de 25 de setembre, pel qual s'aprova el Pla integral de suport a la família per al període 2012-2016. Aquest pla és una mesura inclosa en el Pla de Govern 2013-2016.

⁹⁹ Llei 18/2003, de 4 de juliol, de suport a les famílies.

¹⁰⁰ Llei 6/2011, de 27 de juliol, de Pressupostos de la Generalitat de Catalunya per a l'any 2011.

¹⁰¹ La revisió de l'Acord estratègic ha donat lloc a la signatura de l'Acord pel diàleg social permanent el 31.03.2014, després del pacte sobre les bases de l'Acord estratègic per al període 2013-2016. L'Acord pel diàleg social permanent és un acord parcial, atès que no s'ha arribat a un consens en relació amb tot el contingut de l'Acord estratègic.

Pel que fa a les polítiques urbanes del temps a Catalunya, destaca l'Ajuntament de Barcelona, que des de l'any 2004 desenvolupa projectes relacionats amb l'ús del temps. L'any 2014, s'ha presentat el Pacte del Temps, el qual és un acord de l'Ajuntament de Barcelona amb les entitats, associacions, organitzacions socials i econòmiques i la ciutadania per millorar la gestió del temps i afavorir la conciliació de la vida personal, familiar i laboral. El Pacte contempla deu actuacions, entre les quals es troben projectes pilot, com ara la creació de nous barris a velocitat humana. També es preveuen actuacions per a la millora de l'accessibilitat al transport públic, per a facilitar la gestió dels tràmits municipals i per a promoure la responsabilitat social de les empreses i de les entitats socials. També es contempla l'impuls del "Premi Barcelona a l'empresa innovadora en temps i conciliació".

Així mateix, la Xarxa d'empreses NUST (Nous Usos Socials del Temps), impulsada per l'Ajuntament de Barcelona, vol promoure bones pràctiques i donar suport a les empreses amb l'objectiu de facilitar una millor gestió del temps i la conciliació de la vida personal, familiar i laboral. La Xarxa està formada per més de 90 empreses i té com a objectius: reconèixer i promoure la tasca de les empreses compromeses; intercanviar i difondre coneixements i experiències entre empreses; i fer xarxa amb altres organitzacions públiques, privades i del tercer sector, de l'àmbit local i internacional, per generar sinèrgies i avançar conjuntament.

D'altra banda, la qüestió de la mobilitat és un aspecte important de cara a la gestió del temps i la conciliació. En aquest sentit, l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet ha aprovat un Pla de millora de la mobilitat i accessibilitat dels vianants, que consisteix en instal·lar elements mecànics, com ara escales, rampes i ascensors, en l'exterior de determinades àrees urbanes amb pendent i acondicionar la urbanització de l'entorn, amb la finalitat de facilitar a la població els seus desplaçaments diaris, reduint els temps utilitzats, millorant alguns itineraris ja existents i creant de nous.

També són interessants les experiències d'alguns ajuntaments en relació amb el teletreball. És el cas de l'Ajuntament de Castelldefels, que ha realitzat una prova pilot amb resultats positius; com a conseqüència, el teletreball s'incorporarà al Pla d'igualtat de la ciutat. En el mateix sentit, l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat iniciarà l'any 2015 un projecte pilot de teletreball, emmarcat en la necessitat d'operar un canvi en la cultura de la presencialitat i la disponibilitat, la qual suposa un obstacle per a l'accés de les dones a posicions de més responsabilitat, atesa la seva importància en la promoció professional.

4. MESURES RELACIONADES AMB LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES

4.1. MARC

4.1.1. CONSIDERACIONS PRÈVIES SOBRE LA NEGOCIACIÓ COL·LECTIVA EN LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES

Amb caràcter previ a l'anàlisi i descripció de les mesures relacionades amb la gestió del temps de treball en les administracions públiques catalanes cal fer un seguit de consideracions. En primer lloc, cal tenir en compte que la relació que s'estableix entre l'administració i la persona que hi treballa pot ser de diferent naturalesa jurídica: administrativa, laboral o estatutària,¹⁰² si bé el Tribunal Constitucional (TC) ha interpretat que segons la Constitució Espanyola el règim funcionarial ha de ser el prevalent en l'Administració pública.¹⁰³ La conseqüència immediata d'aquesta pluralitat de règims de personal és la coexistència en una mateixa administració, organisme o fins i tot, unitat administrativa, de personal sotmès a diferents règims jurídics, guiats per diferents principis ordenadors i que responen a lògiques diferents, fet que pot donar lloc a problemes pràctics i algun greuge comparatiu.

En segon lloc, cal tenir present el sistema de fonts aplicable a aquests col·lectius, atès que té una certa complexitat. Amb caràcter general, al personal funcionari se li aplica la normativa administrativa bàsica d'àmbit estatal i l'autònoma de desenvolupament, mentre que el personal laboral se sotmet a la normativa laboral, dictada a nivell estatal (arts. 149.1.18 i 149.1.7 CE, respectivament). La norma de referència fonamental és l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (EBEP)¹⁰⁴ aprovat l'any 2007 amb la intenció d'unificar en un text la normativa aplicable als empleats públics,¹⁰⁵ ja siguin funcionaris o laborals, si bé per aquest darrer col·lectiu, enuncia que és aplicable la legislació laboral ordinària així com els preceptes de l'EBEP que expressament ho estableixin; fet que en determinades ocasions genera problemes per identificar la norma aplicable en cada cas.¹⁰⁶

Pel que fa als funcionaris i en concret de les administracions públiques catalanes, els és d'aplicació, a banda de les citades normes estatals, el Decret legislatiu 1/1997, de 31 d'octubre, pel qual s'aprova la refosa en un text únic dels preceptes de determinats textos legals vigents a Catalunya en matèria de funció pública, la Llei 8/2006, de 5 de juliol, de mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral del personal al servei de les administracions públiques de Catalunya, així com les altres normes aprovades per la Generalitat de Catalunya en exercici de la seva competència d'autoorganització (art. 149.1.18 CE i art. 136 a de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya, EAC). Cal tenir en compte també, la normativa bàsica estatal de règim local, aplicable al personal al servei de l'administració local.¹⁰⁷

En tercer i darrer lloc, cal constatar que en aplicar-se al personal laboral la legislació laboral ordinària, és també d'aplicació el sistema de fonts propi d'aquesta branca de l'ordenament jurídic: les disposicions legals i reglamen-

¹⁰² Aquest darrer col·lectiu, el personal estatutari, només es troba en els serveis de salut, regulats principalment per la Llei 55/2003, de 16 de desembre, de l'Estatut Marc del personal estatutari dels serveis de salut (BOE núm. 301, de 17.12.2003) i que no seran objecte d'anàlisi.

¹⁰³ STC 99/1987, d'11 de juny (FJ 3r).

¹⁰⁴ Llei 7/2007, de 12 d'abril, de l'Estatut de l'Empleat Públic (BOE núm. 89, de 13.04.2007). A banda de l'EBEP, resulta també aplicable al personal funcionari els preceptes que l'EBEP declara encara vigents de la Llei 53/1984, de 26 de desembre, d'incompatibilitats del personal de les administracions públiques, així com de la Llei 30/1984, de 2 d'agost, de mesures per a la reforma de la Funció Pública. També es manté parcialment vigent la Llei 9/1987, de 12 de juny, d'òrgans de representació, determinació de les condicions de treball i participació del personal al servei de les administracions públiques. La vigència parcial d'aquestes lleis complementàries provoca importants disfuncionalitats pràctiques, tal com critica Gómez (2008).

¹⁰⁵ Si bé a la pràctica no ha estat clarament així, atès que són nombroses les exclusions de col·lectius del seu àmbit d'aplicació i la remissió a la seva normativa pròpia (arts. 2.2, 2.3, 4 i 5 EBEP), malgrat s'estableix el caràcter supletori de l'EBEP pel personal de les administracions públiques no inclòs en el seu àmbit d'aplicació (art. 2.5).

D'altra banda, cal tenir en compte que la norma defineix com empleats públics com aquells que duen a terme funcions retribuïdes en les administracions públiques al servei dels interessos generals (art. 8.1), i els classifica en funcionaris de carrera, funcionaris interins, personal laboral i personal eventual (art. 8.2).

¹⁰⁶ Un exemple d'aquests problemes i relacionat amb l'objecte d'aquest informe, és identificar la norma aplicable a la jornada, permisos i vacances del personal laboral. L'article 51 EBEP remet a allò que estableix el propi EBEP i a la legislació laboral corresponent. No concreta quina prelación hi ha entre les dues fonts (EBEP i normativa laboral), fet que ha donat lloc a un debat doctrinal, sobre si s'aplica en primer lloc l'EBEP (*lex specialis*) i només en els aspectes no regulats per l'EBEP es recorre a la legislació laboral; o bé a la inversa. Ara bé, tal com es comentarà més endavant, la negociació col·lectiva ha equiparat a la pràctica les condicions d'ambdós col·lectius, estenent la regulació que l'EBEP estableix pels funcionaris també al personal laboral, fet que soluciona en aquesta matèria en concret, el problema plantejat.

¹⁰⁷ Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases de règim local (BOE núm. 80, de 03.04.1985) i Reial decret legislatiu 781/1986, de 18 d'abril, pel qual s'aprova el text refós de les disposicions legals vigents en matèria de règim local (BOE núm. 96, de 22.04.1986).

tàries de l'Estat, els convenis col·lectius, la voluntat de les parts (manifestada en el contracte de treball), i els usos i costums locals i professionals (art. 3.1 de l'Estatut dels Treballadors, ET).¹⁰⁸

Amb caràcter general, el contracte de treball del personal laboral al servei de les administracions públiques no pot establir condicions de treball específiques i diferenciades per a cada treballador, atès l'obligat compliment del principi d'igualtat i no discriminació al qual està subjecte l'administració en tant que poder públic (arts. 9.1 i 14 CE). Per la qual cosa, a banda de la legislació laboral vigent, és la negociació col·lectiva (els convenis que se signin) l'altra font significativa de les condicions de treball del personal laboral, en concret, de la regulació del temps de treball. La segona part d'aquest capítol analitza la regulació d'aquesta matèria que contenen alguns dels convenis col·lectius vigents aplicables al personal laboral de les administracions públiques catalanes.

Ara bé, hi ha acords pactats que regulin el temps de treball del personal funcionari? És a dir, pot el personal funcionari negociar les seves condicions de treball? Està legitimada l'Administració pública per acordar amb els seus empleats funcionaris unes determinades condicions de treball? Aquestes preguntes plantegen si el dret a la negociació col·lectiva, reconegut per la CE per al personal laboral (art. 37.1 CE), es projecta també sobre els funcionaris, sotmesos com ja s'ha dit, al dret administratiu i no al laboral. Després d'anys de debat doctrinal i jurisprudencial, el TC va acabar reconeixent el dret a la negociació col·lectiva del personal funcionari,¹⁰⁹ per la qual cosa també els acords o pactes de funcionaris poden regular les condicions relatives al temps de treball. En la segona part del capítol s'analitzen alguns d'aquests acords.

Cal tenir en compte que el reconeixement del dret a la negociació col·lectiva en les administracions públiques ha tingut una entrada "més tardana" en comparació al sector privat, si bé s'ha consolidat de manera "accelerada i intensa" (Cruz, 2012 p. 15), per un seguit de motius: l'elevat nombre de laborals a les administracions públiques; la tendència a la uniformitat de les condicions de treball del conjunt d'empleats públics; la progressiva pèrdua de valor dels cossos de funcionaris com a elements d'identificació dels diferents grups d'empleats; l'extensió de l'afiliació sindical; i la democratització del funcionament intern de les administracions, que comporta trencar el concepte d'unilateralitat i que se superin les concepcions relacionades amb una jerarquia de posicions rígides en el si de l'administració. D'entre aquests motius, destacar el procés de convergència de les condicions de treball de personal funcionari i laboral, que s'ha realitzat com ja s'ha dit, via negociació col·lectiva (fet que ha solucionat a la pràctica els dubtes sobre el règim jurídic a aplicar en cada cas; Cruz, 2012)

En aquest sentit, avançar una conclusió de l'anàlisi dels convenis col·lectius i acords realitzada: tant els convenis aplicables específicament al personal laboral com els acords reguladors de les condicions de treball dels empleats públics (i que per tant, s'apliquen tant a funcionaris com a laborals) prenen com a referència la normativa aplicable al personal funcionari en matèria de jornada i permisos (l'EBEP i la Llei 8/2006) en lloc de la normativa laboral (ET), produint-se a la pràctica una homogeneïtzació de condicions de treball, influenciada principalment per la normativa administrativa. D'altra banda i atès que la normativa administrativa regula amb elevat detall les condicions de treball dels funcionaris, a la pràctica es redueix el marge de negociació, tal com alguns autors constaten (Cruz, 2012; De Soto, 2013).¹¹⁰ Tot i això, és indiscutible que s'ha donat una "funcionarització" de les condicions de treball, que al mateix temps conviu amb una "laboralització" d'altres aspectes de la relació funcionari-al, com ara el reconeixement de la negociació col·lectiva d'aquest col·lectiu, com ja s'ha comentat.¹¹¹

¹⁰⁸ Reial decret legislatiu 1/1995, de 24 de març, pel que s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut dels Treballadors (BOE núm. 75, de 29.03.1995).

¹⁰⁹ Segons el TC aquest reconeixement no deriva del citat art. 37.1 CE, sinó de l'art. 28.1 CE, que reconeix el dret a la lliure sindicació dels funcionaris públics i que inclou no només la vessant associativa d'aquest dret, sinó els drets d'activitat del sindicat: la defensa i promoció dels interessos econòmics que li són propis, i entre els que s'hi inclouen el dret a la negociació col·lectiva, vaga i l'adopció de mesures de conflicte col·lectiu. En aquest sentit: STC 70/1982, de 29 de novembre, STC 37/1993, d'11 de maig i STC 73/1984, de 27 de juny, citades a Mauri (2009).

¹¹⁰ Aquest reduït marge de maniobra per la negociació col·lectiva en l'Administració pública conviu amb la limitació que estableix l'art. 134.2 CE sobre les retribucions dels empleats públics, aplicable tant al personal funcionari com al laboral, segons la qual el parlament aprova la totalitat de les despeses públiques, concepte que inclou també la retribució dels empleats públics (també l'EAC conté un precepte similar, l'art. 212). En conseqüència, un dels àmbits més negociats en el sector privat (les retribucions), apareix com pràcticament "indisponible" en el sector públic, atès que els increments retributius que si s'escau, es puguin negociar, han de respectar els topalls retributius aprovats pel legislador en la llei de pressupostos. Fruit d'aquests condicionants, els sindicats de l'administració han centrat els seus esforços en altres matèries no directament relacionades amb l'increment de costos (Cruz, 2012), procés que les limitacions pressupostàries dels darrers anys ha intensificat, tal i com es veurà en la segona part d'aquest capítol.

¹¹¹ Aquest doble procés ("funcionarització" d'una banda i "laboralització" de l'altra) ha estat qualificat per la doctrina jurídica com el resultat d'un procés "d'osmosi institucional", terme emprat en sentit metafòric per Alarcón per a definir la mútua influència que s'havia produït ja en la segona meitat de la dècada dels anys vuitanta entre el règim jurídic aplicable al personal funcionari i al personal laboral al servei de l'administració pública (Alarcón, 1985). Seguint a Cruz, aquesta assimilació de condicions de treball entre els dos col·lectius d'empleats públics té una tercera conseqüència en l'àmbit concret de la negociació col·lectiva, i és el distanciament del règim de la negociació col·lectiva dels laborals del sector públic i del privat. És a dir, a mesura que el règim jurídic de la negociació col·lectiva aplicable als primers s'aproxima al

D'altra banda, cal tenir en compte els efectes sobre la negociació col·lectiva en l'Administració pública de normes aprovades els darrers anys. Si bé no és aquest el lloc per analitzar-ho amb detall, destacar únicament les següents consideracions. En primer lloc, cal situar el context en què s'aproven aquestes reformes, caracteritzat per una forta crisi econòmica i d'ocupació i la necessitat de contenir el dèficit públic, situació que motiva l'adopció d'un seguit de normes amb rang de llei la finalitat primordial de les quals és reduir la despesa pública. Atès que la despesa de personal té un pes significatiu sobre el volum total de despesa pública, aquest és un dels àmbits on les reformes tenen una major incidència. Aquesta conjuntura econòmica es combina amb un procés preexistent, iniciat als anys noranta del segle passat en la majoria d'estats membres de la UE de racionalització i simplificació de l'administració, procés que s'ha vist intensificat amb l'actual situació econòmica, quan no "accelerat" (Eurofound, 2010 i 2013).

En segon lloc, i d'entre aquesta "legislació d'emergència",¹¹² destacar, pels seus efectes sobre el nostre objecte d'estudi, les següents normes:

- § La nova redacció de l'art. 135 CE, que consagra el principi d'estabilitat pressupostària i que ha suposat una redefinició important de les bases essencials del sistema de relacions laborals de l'administració pública (De Soto, 2013)
- § Reial decret llei 8/2010, de 20 de maig,¹¹³ que va reduir el salari dels empleats públics amb caràcter general i va comportar un debilitament d'allò pactat via negociació col·lectiva, si bé a parer d'algun autor va suposar un clar mecanisme d'inaplicació d'allò pactat prèviament (Cruz, 2012).¹¹⁴
- § Reial decret llei 20/2011, de 30 de desembre,¹¹⁵ que va establir una nova reducció salarial i que la jornada de treball setmanal havia de ser de 37,5 hores com a mínim per a tot el sector públic estatal, jornada mínima que la Llei 2/2012, de 29 de juny, de pressupostos generals de l'Estat (DA 71a) va estendre a tot el personal del sector públic, incloent per tant, a banda de l'administració general de l'Estat, l'administració de les comunitats autònòmiques¹¹⁶ i la dels ens locals, així com ens públics, empreses, universitats, etc., partint d'un concepte ampli de sector públic (Heredia, 2014). Atès aquest mínim legal, els acords o convenis vigents en el moment d'aprovació de la norma que preveïen una duració inferior, es van considerar inaplicables i els que s'han negociat a partir d'aquesta han hagut de respectar aquesta previsió.
- § Reial decret llei 20/2012, de 13 de juliol,¹¹⁷ que va suprimir la paga extraordinària de desembre d'aquell any i va modificar el règim aplicable als permisos i vacances, entre d'altres, amb efectes directes sobre el personal funcionari i de manera indirecta sobre el personal laboral. És a dir, la norma va modificar amb caràcter imperatiu els articles de l'EBEP que regulen aquestes matèries (articles 48 i 50 EBEP) i que són clarament aplicables al personal funcionari.¹¹⁸ Paral·lelament, la norma va declarar suspesos i sense efectes els productes negocials (acords, pactes i convenis) que contradiguessin allò establert per la Llei en relació a aquestes matèries (art. 8.3 i 16 del Reial decret 20/2012), amb efectes, per tant, sobre el

règim dels funcionaris (més influenciat per la lògica administrativista i condicionat per la naturalesa pública del subjecte empleador), més s'allunya del règim aplicable als treballadors per compte aliè del sector privat (Cruz, 2012).

¹¹² Terme emprat per Monereo per referir-se a "l'ampli conjunt de lleis, que van des de les successives lleis de pressupostos a un in comptable de Reials decrets lleis (...) i la legislació autònoma vinculada a la legislació restrictiva estatal de contenció i reducció de la despesa pública" (Monereo, 2014, p. 37).

¹¹³ Reial decret llei 8/2010, de 20 de maig, pel que s'adopten mesures extraordinàries per a la reducció del dèficit públic (BOE núm. 126, de 24.05.2010).

¹¹⁴ El TC va declarar que la norma era constitucional, arran d'una qüestió d'inconstitucionalitat que li va plantejar l'Audiència Nacional, en base al principi de jerarquia normativa, segons el qual una norma de rang legal (com el citat Reial decret llei) s'imposa sobre els convenis col·lectius (Auto TC 85/2011, de 7 de juny).

¹¹⁵ Reial decret llei 20/2011, de 30 de desembre, de mesures urgents en matèria pressupostària, tributària i financera per a la correcció del dèficit públic (BOE núm. 315, de 31.12.2011).

¹¹⁶ Cal tenir en compte però, que el personal funcionari interí de l'Administració de la Generalitat de Catalunya ha vist reduïda la seva jornada així com les seves retribucions *ex lege*, durant els anys 2012 a 2014. Ara bé, aquesta reducció ha estat deixada sense efecte amb l'aprovació del Decret llei 9/2014, de 30 de desembre, de mesures urgents en matèria de personal. DOGC núm. 6780, de 31.12.2014.

¹¹⁷ Reial decret llei 20/2012, de 13 de juliol, de mesures per a garantir l'estabilitat pressupostària i de foment de la competitivitat (BOE núm. 168, de 14.07.2012). Cal tenir en compte que la Llei de pressupostos generals de l'Estat per l'any 2015 dóna autonomia a cada administració per establir la recuperació de la paga meritada els 44 dies i que es va deixar de percebre. Amb aquesta finalitat, el Govern de la Generalitat de Catalunya ha acordat efectuar el pagament de l'import corresponent a aquests dies al seu personal (Acord de Govern de 10.03.2015)

¹¹⁸ Derivat del seu caràcter imperatiu, la norma s'aplica també sobre la normativa autònoma aprovada amb anterioritat sobre els mateixos temes. És a dir, s'han d'entendre derogats els preceptes de la Llei catalana 8/2006 que millorin la regulació dels permisos inclosos a l'art. 48 EBEP en la seva redacció actual (Rodríguez, 2013). Un exemple clar és el dret que regulava la llei de reduir la jornada per cura de fill (durant el seu primer any de vida) amb el manteniment íntegre de les retribucions. D'altra banda, atès que l'art. 49 EBEP segueix tenint el caràcter de norma mínima, les previsions de la Llei 8/2006 que milloren els permisos regulats en aquest article continuen vigents (refereixen a les situacions de part, adopció o acolliment, paternitat, violència de gènere o atenció de menor amb malaltia greu; Rodríguez, 2013).

règim jurídic de jornada, permisos i vacances aplicable al personal laboral, produint-se així un nou exemple d'assimilació de règims jurídics entre funcionaris i laborals i de distanciament amb els laborals del sector privat (Cruz, 2012; De Soto, 2013).¹¹⁹ Un segon objectiu d'aquesta norma és la uniformització de les condicions de treball dels empleats públics.

Com ja s'ha dit, les característiques pròpies de la negociació col·lectiva a l'administració juntament amb les modificacions recents al règim aplicable a les condicions sobre jornada i temps de treball han condicionat la negociació col·lectiva en aquest àmbit (Palomar, 2012; De Soto, 2013; Fernández, 2013; Rodríguez, 2013). Aquesta limitació ha tingut, paradoxalment, un clar efecte en la negociació de les mesures de gestió de temps de treball: la limitació de l'àmbit material de negociació que han suposat les reformes adoptades a nivell estatal, combinades amb la impossibilitat de negociar les condicions retributives atesa la situació econòmica i de dèficit públic, ha afavorit el desenvolupament de mesures més innovadores per la gestió del temps de treball dins els marcs legals.¹²⁰ L'anàlisi qualitativa que conté el capítol 6 d'aquest informe recull aquesta visió compartida per alguns dels agents entrevistats.

4.1.2. MARC NORMATIU APLICABLE EN L'ÀMBIT DE LA GESTIÓ DEL TEMPS

Tal com s'ha comentat en l'apartat anterior, no és fàcil identificar les normes que determinen el temps de treball dels empleats públics, atesa la complexitat del marc jurídic aplicable, que diferencia els col·lectius (personal funcionari i laboral) i que prové de diferents nivells amb capacitat normativa (Govern central i comunitats autònomes). En concret, els arts. 48 i ss. de l'EBEP estableixen la normativa aplicable al personal funcionari mentre que l'art. 51 EBEP remet a allò que estableix el propi EBEP i a la legislació laboral corresponent, sense concretar si les previsions de l'EBEP tenen preferència aplicativa davant l'ET o viceversa (Rodríguez, 2013).¹²¹

De tota manera, com ja s'ha comentat, la negociació col·lectiva ha solucionat *de facto* gran part d'aquests problemes en determinar l'aplicació de la normativa administrativa al personal laboral (Fernández, 2013). Per la qual cosa, el marc normatiu de referència és pràcticament comú per ambdós col·lectius, fet que facilita la gestió diària del temps de treball. Als efectes d'aquest estudi, aquesta homogeneïtat també és positiva, perquè l'anàlisi dels convenis i acords que conté l'apartat següent s'ha fet sobre el mateix bloc normatiu, amb independència de si l'acord o conveni era aplicable al personal funcionari, laboral o a ambdós.

La taula següent resumeix les condicions de treball aplicables als funcionaris de l'administració de la Generalitat i dels ens locals, i que via negociació col·lectiva és també aplicable al personal laboral. En conseqüència, en l'anàlisi que es farà en l'apartat següent, les previsions d'aquest quadre es consideren punt de partida per la negociació col·lectiva i no seran objecte de comentari.

A banda d'aquest marc normatiu cal ressaltar l'Acord comú de condicions per als empleats públics dels ens locals de Catalunya de menys de 20.000 habitants (2015-2017),¹²² subscrit per l'Associació Catalana de Municipis i Comarques, la Federació de Municipis de Catalunya, CCOO i UGT. Aquest acord regula les condicions de treball dels empleats públics, ja siguin laborals o funcionaris,¹²³ dels ens locals de menys de 20.000 habitants, dels seus organismes autònoms i del seu sector públic instrumental local, que no tinguin acord o conveni i que s'hi vulguin adherir. Un element important de l'acord és la voluntarietat d'adhesió.

¹¹⁹ Alguns autors han qüestionat aquesta inaplicació dels convenis col·lectius per la via d'un Reial decret llei, atès que es podria considerar que vulnera el contingut essencial del dret a la negociació col·lectiva del personal laboral (entre d'altres, Cruz, 2012; Monereo, 2014; Marín, 2012; Fernández, 2013), si bé es tracta d'un tema pendent de resoldre per part del Tribunal Constitucional. També s'ha impugnat la norma per motius competencials, atès que en imposar unes condicions de treball comunes per tots els empleats públics (de totes les administracions) pot vulnerar la capacitat d'autoorganització de les comunitats autònomes (art. 149.1.18 CE). A parer del Consell de Garanties Estatutàries de Catalunya (Dictamen 11/2012), el Reial decret llei 20/2012 suposa un "excés de regulació de les bases del règim estatutari dels funcionaris públics".

D'altra banda, cal afegir al reduït àmbit material de negociació dos factors més: la pluralitat d'unitats de negociació (sobretot en l'àmbit local) i les diferències retributives entre el sector públic i privat, que van propiciar la modificació constant amb la finalitat de reduir el temps de treball, augmentar els crèdits horaris de representació, etc. (De Soto, 2013).

¹²⁰ Alguns autors qualifiquen aquestes mesures en l'àmbit de la gestió del temps com a "contrapartides" per les restriccions salarials fruit de la política pressupostària dels darrers anys (Fernández Villazón, 2013).

¹²¹ D'altra banda, aquesta indeterminació pot generar que es recorri a la tècnica de l'aplicació acumulativa o de "l'espiguelo" (que permetria al personal laboral escollir en cada cas el bloc normatiu que li resulti més convenient) i que el Tribunal Suprem va declarar que està prohibit (STS 8.6.2009, 29.6.2010 i 5.10.2010; Fernández, 2013; Rodríguez, 2013).

¹²² Resolució EMO/393/2015, de 18 de febrer (codi de conveni núm. 79100015072015). DOGC núm. 6826, de 09.03.2015.

¹²³ Cal destacar que l'Acord fa menció expressa de les tres tipologies de funcionaris existents (de carrera, interins i en pràctiques), així com a les diferents vinculacions del personal laboral: per temps indefinit, indefinit fix i temporal. Una novetat significativa de l'Acord és que inclou sota el seu àmbit d'aplicació, en aquells aspectes que sigui compatible amb la naturalesa de la seva relació, a les persones que tinguin un contracte en pràctiques i per a la formació, així com els contractats a l'emparedat de convenis subscrits amb altres entitats que financen les contractacions en tot o una part.

Aquest Acord facilitarà que tots els empleats públics dels ens locals tinguin un marc de referència pactat que reguli les seves condicions de treball, fins i tot en aquells municipis que per la seva dimensió, pot ser més costós i difícil arribar a aquests acords. Cal tenir en compte que dels 947 municipis que té Catalunya, 884 tenen menys de 20.000 habitants.

Les condicions de treball regulades comprenen l'àmbit material habitual dels acords o convenis: la jornada de treball, els descansos i festius, els permisos i llicències, les reduccions de jornada, les excedències, així com el règim retributiu, els instruments d'ordenació dels recursos humans, la formació, la carrera professional i la provisió de llocs de treball, el règim disciplinari, la igualtat de tracte del personal i els drets col·lectius.

En relació amb l'objecte del present estudi, cal tenir en compte que la regulació substantiva de les mesures de gestió del temps se ceneix a allò establert amb caràcter bàsic per la normativa estatal i la normativa sobre funció pública autonòmica, sense regular nous supòsits o aportar innovacions. Ara bé, cal destacar que l'Acord conté nombroses definicions de les mesures més freqüentment pactades, fet que millora la comprensió i aplicabilitat de l'Acord al mateix temps que proporciona major seguretat jurídica. Així mateix, cal destacar que l'Acord introdueix pautes de gestió i criteris per al gaudi de les diferents mesures que regula, fet que pot repercutir de manera positiva en l'organització i la gestió interna dels ens locals i organismes que s'hi adhereixin.

Si bé aquest acord no s'ha inclòs en la selecció inicial dels acords i convenis a analitzar, cal tenir-ne el compte el contingut i les mesures que regula. Per la qual cosa, l'anàlisi de les mesures de l'apartat següent en menciona les més significatives.

Per últim, cal fer una menció específica al paper dels plans d'igualtat, una figura negociada creada per la Llei orgànica d'igualtat efectiva de dones i homes¹²⁴ i que l'EBEP (disposició addicional vuitena) estableix d'obligada elaboració i aplicació en totes les administracions públiques, en el marc del conveni col·lectiu o acord de condicions. Atesa l'estreta vinculació entre les qüestions d'igualtat entre sexes, conciliació de la vida familiar, laboral i personal i temps de treball, són també un instrument adequat per regular mesures de gestió del temps de treball que facilitin l'equilibri entre les necessitats de les persones i de l'administració on presten els seus serveis. Tal com es constata més endavant, algun dels convenis analitzats conté en l'annex un pla d'igualtat.

¹²⁴ Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, d'igualtat efectiva de dones i homes. BOE núm. 71, de 23.03.2007.

TAULA 8. Normativa aplicable a la gestió del temps de treball dels empleats públics. Catalunya, 2015

Àmbit material		Condicions	Norma
Jornada	Ordinària	Com a mínim 37,5 hores setmanals de treball efectiu de mitjana en còmput anual	DA 71a Llei 2/2012
	Modalitats	A temps complert o parcial	Art. 47 EBEP
Reduccions de jornada	Per cura de fills o familiars	Reducció de jornada amb reducció de les retribucions en cas de tenir cura directa d'un menor de 12 anys, persona gran que necessiti dedicació especial, persona amb discapacitat que no realitzi activitat retribuïda o familiar (fins 2n grau) que per raons d'edat, accident o malaltia no pugui valdre's per si mateix i no realitzi activitat retribuïda.	Art. 48 h) EBEP
		Reducció de jornada d'un terç o la meitat amb reducció del 80% o del 60% de les retribucions, per: a) cura de fill menor de 6 anys; b) persona amb discapacitat que no faci activitat retribuïda; c) per tenir a càrrec un familiar (fins 2n grau) amb incapacitat reconeguda igual o superior al 65% o amb grau de dependència que impedeix autonomia o que requereix dedicació o atenció especial. Es pot compactar.	Art. 26 Llei 8/2006
		Reducció de jornada d'un terç o la meitat amb reducció proporcional de les retribucions en cas de cura de fill menor de 12 anys. Si les necessitats del servei ho permeten es pot reduir entre un octau i la meitat de la jornada.	Art. 24 Llei 8/2006
		Reducció de jornada per rebre tractament amb retribucions íntegres en cas que el funcionari sigui discapacitat.	Art. 25 Llei 8/2006
	Per cura de familiar de 1r grau greument malalt	Reducció de jornada fins la meitat amb 100% de les retribucions per cura de familiar de 1r grau per motiu de malaltia molt greu i pel termini màxim d'un mes.	Art. 48 i) EBEP
		Si hi ha més d'un titular del dret pel mateix fet, la reducció es pot prorratejar entre els titulars, amb el termini màxim d'un mes.	
	Per violència de gènere	Reducció de jornada amb distribució proporcional de la retribució o la reordenació del temps de treball (adaptació de l'horari, horari flexible o altres formes), en els termes que determini l'Administració Pública competent (admet millora)	Art. 49 d) EBEP
		Reducció de jornada d'un terç o la meitat amb reducció del 80% o del 60% de les retribucions	Art. 26 d) Llei 8/2006

TAULA 8. Normativa aplicable a la gestió del temps de treball dels empleats públics. Catalunya, 2015 (CONTINUACIÓ)

Àmbit material		Condicions	Norma
Hores extraordinàries		Serveis extraordinaris prestats fora de la jornada normal de treball	Art. 103.1 d) Decret legislatiu 1/1997
		Es poden compensar econòmicament o amb hores lliures de servei	
Permisos retribuïts	Assumptes propis	5 dies a l'any	Art. 48 k) EBEP
	Força major familiar	3 dies hàbils (o 5 si és en una altra localitat) en cas de mort, accident o malaltia greu d'un familiar dins el primer grau	Art. 48 a) EBEP
		2 dies hàbils (o 4 si és en una altra localitat) en cas de mort, accident o malaltia greu d'un familiar dins el segon grau	
		2 dies hàbils (o 4 si és en una altra localitat) en cas d'hospitalització d'un familiar fins el segon grau	Art. 19 Llei 8/2006
		Permís ampliable fins a 6 dies amb caràcter excepcional	
	Canvi de domicili	1 dia si no comporta canvi de domicili.	Art. 48 b) EBEP
		Fins a 4 dies si el canvi de domicili és a una altra localitat	Art. 96 b) Decret legislatiu 1/1997
	Funcions sindicals o de representació personal	Aplicació de la normativa general sobre representació sindical i participació dels treballadors	TRLET, LOLS i EBEP.
		Llicència per exercir funcions sindicals: remet al reglament, prèvia consulta representants	Art. 95 Decret legislatiu 1/1997
	Formació	El dia de la realització d'exàmens i proves definitives	Art. 48 d) EBEP
Un dia per a exàmens finals en centres oficials, i per a altres proves definitives d'avaluació i alliberadores en els esmentats centres, el temps indispensable per fer-les		Art. 96 c) Decret legislatiu 1/1997	

TAULA 8. Normativa aplicable a la gestió del temps de treball dels empleats públics. Catalunya, 2015 (CONTINUACIÓ)

Àmbit material		Condicions	Norma
Permisos retribuïts	Exàmens prenatals i tècniques de preparació al part	Realització de les proves (no concreta durada)	Art. 48 e EBEP
		Durant el temps necessari per a dur a terme aquestes pràctiques, amb la justificació prèvia de la necessitat de fer-ho dins la jornada de treball.	Art. 18.1 Llei 8/2006
		Assimila maternitat biològica a l'administrativa (adopció o acolliment permanent o preadoptiu): permís per fer tràmits administratius dins de Catalunya, pel temps necessari, justificant-ho prèviament que s'hagi de fer dins la jornada de treball	Art. 18.2 Llei 8/2006
	Lactància	Dret a 1 hora d'absència per lactància d'un fill menor de 12 mesos. Altres supòsits permesos: dividir l'hora en 2 fraccions; substituir-la per una reducció de jornada de mitja hora a l'inici i mitja al final, o 1 hora a l'inici o final; o compactar el permís en jornades complertes (retribuïdes)	Art. 48 f) EBEP
		Aplicable en casos de maternitat biològica i per adopció. No inclou acolliment	
		Increment proporcional en cas de part múltiple (no inclou adopció ni acolliment múltiple)	Art. 14.2 Llei 8/2006
		Es permet compactar el permís en jornades senceres (consecutives o repartides)	
	Hospitalització de fill prematur	Part, adopció o acolliment múltiple: permís de dues hores diàries. Reconeix adopció i acolliment múltiples (a diferència de l'EBEP) però limita la durada màxima (20 setmanes)	Art. 14.1 Llei 8/2006
		Doble dret: dret a absència del lloc de treball 2 hores diàries (retribuïdes) i dret a reduir jornada fins 2 hores (amb reducció proporcional retribucions)	Art. 48 g) EBEP
		Supòsits que donen dret: hospitalització (fill prematur o per necessitat). Assimila maternitat biològica a l'administrativa (adopció o acolliment permanent o preadoptiu)	Art. 15 Llei 8/2006

TAULA 8. Normativa aplicable a la gestió del temps de treball dels empleats públics. Catalunya, 2015 (CONTINUACIÓ)

Àmbit material		Condicions	Norma
Permisos retribuïts	Compliment deure públic inexcusable o relacionat amb la conciliació	Durada: temps indispensable.	Art. 48 j) EBEP
		Dret a absència entre 1-7 hores per visites o proves mèdiques d'ascendents o descendents fins segon grau i per reunions de tutoria als centres educatius.	Art. 22 Llei 8/2006
		Recuperar el temps d'absència la mateixa setmana del permís.	
	Matrimoni	15 dies naturals	Art. 48 l) EBEP
		Reconegut tant per matrimoni com per inici de convivència	Art. 9 Llei 8/2006
		Termini de gaudi: un any a comptar des de la data del casament o de l'inici de la convivència.	
	Naixement	5 dies laborables consecutius dins els deu dies següents al naixement o arribada a la llar del menor acollit/adoptat. En cas de filiació múltiple: 10 dies en cas de dos fills i 15 dies en cas de tres o més.	Art. 12 Llei 8/2006
	Violència de gènere	Faltes d'assistència es consideraran justificades (tal com determinin els serveis socials o de salut)	Art. 49 d) EBEP
		Dret a reducció de la jornada amb reducció proporcional de les retribucions	
		O alternativament: reordenació del temps de treball (adaptació de l'horari, horari flexible o altres formes)	
	Cura de fill greument malalt	Dret a reduir la jornada com a mínim la meitat amb les retribucions íntegres en cas de fill menor d'edat malalt de càncer o malaltia greu i que estigui hospitalitzat o rebent tractament continuat, i que necessiti ser atès de manera directa, contínua i permanent.	Art. 49 e) EBEP
		Duració màxima: majoria edat del fill.	
Exigeix que ambdós progenitors treballin.			
Per atendre fills amb discapacitat	Dret d'absència del lloc de treball per assistir a reunions o visites en els centres educatius o sanitaris.	Art. 17 Llei 8/2006	
	Titulars: ambdós progenitors.		

TAULA 8. Normativa aplicable a la gestió del temps de treball dels empleats públics. Catalunya, 2015 (CONTINUACIÓ)

Àmbit material		Condicions	Norma
Suspensions de contracte amb reserva de lloc de treball	Part	16 setmanes ininterrompides, ampliables 2 setmanes més en cas de discapacitat del fill i per cada fill a partir del segon	Art. 49 a) eBEP
		Titularitat del dret: la mare. Pot cedir les 10 setmanes a l'altre progenitor si ambdós treballen, sense superar el total de 16 setmanes (o les que corresponguin). En cas de mort de la mare, les gaudeix l'altre progenitor.	
		Part prematur o hospitalització del fill després del part: ampliació del permís el nombre de dies en què el fill estigui hospitalitzat, amb un màxim de 13 setmanes.	
		Es pot gaudir a jornada completa o parcial.	
	Adopció o acolliment	Concreta moment d'inici del permís: filiació biològica (part) i adopció o acolliment (sentència judicial o resolució administrativa).	Art. 11 Llei 8/2006
		Regula gaudi del permís a temps parcial. En cas de gaudi a temps parcial és incompatible amb reducció de jornada per lactància, naixement de fill prematur o guarda legal.	
	Adopció o acolliment	Duració: idèntica que la filiació biològica.	Art. 49 b) EBEP
		Inici: decisió administrativa o judicial, sense que el mateix menor pugui donar lloc a diferents períodes de gaudi del permís. En cas d'adopció o acolliment internacional pot iniciar-se fins 4 setmanes abans de la decisió administrativa o judicial.	
		Si ambdós progenitors treballen, els permís es distribueix a elecció d'ells, de manera simultània o successiva, però sempre en períodes ininterromputs. Si el disfruten de manera simultània, la suma dels dos períodes no pot superar les 16 setmanes.	
		Es pot gaudir a jornada completa o parcial.	
		Adopció internacional: 2 mesos de permís (percebut les retribucions bàsiques)	
		Equipara filiació administrativa i biològica.	
Paternitat	En cas d'adopció internacional el permís es pot començar a gaudir fins sis setmanes abans.	Art. 11 Llei 8/2006	
	15 dies; a gaudir a partir de la data del naixement, decisió administrativa o judicial. Es va acordar que s'ampliaria la durada, però s'ha anat posposant.	Art. 49 c) EBEP	
	4 setmanes.	Art. 13 Llei 8/2006	
Per família monoparental: pot gaudir del permís de paternitat després del de maternitat.			
Permisos i llicències no retribuïts	Per atendre un familiar	Per atendre un familiar fins 2n grau. Duració: entre 10 dies i 3 mesos, prorrogable excepcionalment 3 mesos més.	Art. 20 Llei 8/2006
	Per assumptes propis	Durada màxima: 6 mesos, cada dos anys. Subordinat a les necessitats del servei.	Art. 95.2 Decret legislatiu 1/1997
	Per estudis	No concreta la durada mínima ni màxima Només per fer estudis sobre matèries directament relacionades amb el lloc de treball, i retribuïda només si es concedeix per interès propi de l'Administració.	Art. 95 Decret legislatiu 1/1997

TAULA 8. Normativa aplicable a la gestió del temps de treball dels empleats públics. Catalunya, 2015 (CONTINUACIÓ)

Àmbit material		Condicions	Norma
Excedències voluntàries	Per interès particular	Antiguitat mínima de 5 anys (modificable per les lleis de desenvolupament de l'EBEP)	Art. 89 EBEP
		Subordinada a les necessitats de servei. No procedeix si el funcionari té obert expedient disciplinari.	
		No es té dret a retribució ni el temps computa a efectes d'ascensos, triennis i drets en el règim de la SS.	
		Antiguitat mínima de 5 anys i durada mínima de l'excedència de 2 anys.	
	Per agrupació familiar (Llei catalana: "per manteniment de la convivència")	No exigeix antiguitat mínima ni concreta la durada màxima.	Art. 89 EBEP
		Supòsit: quan el cònjuge del funcionari resideixi en una altra localitat fruit d'haver obtingut i realitzar un lloc de treball de caràcter definitiu com a funcionari de carrera o com a laboral fix en qualsevol administració (estatal, autonòmica, local, europea, internacional...)	
		No es té dret a retribució ni el temps computa a efectes d'ascensos, triennis i drets en el règim de la SS.	
		Duració mínima: 2 anys; i màxima de 15 anys.	Art. 6 Llei 8/2006
		Supòsit: cònjuge o convivent del funcionari ha de residir en un altre municipi perquè ha obtingut lloc de treball estable.	
		No computa als efectes de triennis, grau personal i drets passius. Tampoc comporta reserva de la destinació.	
	Per cura de familiars	Duració màxima: tres anys.	Art. 89 EBEP
		Supòsits: a) cura de fill (des de la filiació biològica o administrativa); b) familiar a càrrec, fins al 2n grau, que per raons d'edat, accident, malaltia o discapacitat no pugui valdre's per si mateix i no realitzi activitat retribuïda.	
		Si el mateix subjecte genera el dret en dos funcionaris, l'administració pot limitar-ne l'exercici si està justificat per motius del servei.	
		Computa a efectes de triennis, carrera i drets de SS. Hi ha reserva de dos anys del lloc de treball, com a mínim. Transcorregut els dos anys la reserva refereix a un lloc al mateix municipi i d'igual retribució. Es té dret a participar en els cursos de formació que convoqui l'administració.	
		Mateixes condicions EBEP, però amb diferències en el supòsit de cura de familiar: no concreta les raons (edat, accident, malaltia o discapacitat) i estableix una durada mínima (3 mesos) i màxima (3 anys). La durada de l'excedència està condicionada per l'acreditació del grau de dependència i la durada estimada d'aquesta.	Arts. 4 i 5 Llei 8/2006
Per violència de gènere	No exigeix antiguitat mínima ni concreta la durada màxima.	Art. 89 EBEP	
	6 primers mesos: dret a reserva del lloc de treball. Computa a efectes d'antiguitat, carrera i drets de SS. El jutge pot ampliar aquest període de 3 a 18 mesos (amb idèntics efectes)		
	2 primers mesos: dret a percebre les retribucions íntegres i si escau, les prestacions per fill a càrrec.		
	Ídem EBEP		
Vacances	22 dies hàbils a l'any. Dissabtes no són hàbils	Art. 50 EBEP	
	El moment de gaudi està subordinat a les necessitats del servei	Art. 94 Decret legislatiu 1/1997	

Font: elaboració pròpia.

4.2. MESURES

Tal com s'exposa en la metodologia de l'informe, aquest apartat es basa en l'anàlisi del Decret que regula la jornada i els horaris de treball del personal de la Generalitat de Catalunya,¹²⁵ així com de 14 acords o convenis col·lectius de diferents administracions públiques catalanes que destaquen per la negociació i articulació de mesures de gestió de treball que permeten garantir l'equilibri entre les necessitats de prestació dels serveis de les organitzacions, d'una banda, i les necessitats de conciliació de les persones que hi treballen, de l'altra. Els acords o convenis analitzats corresponen a la Generalitat,¹²⁶ dues diputacions (la de Barcelona¹²⁷ i la de Tarragona), dos consells comarcals (el de la Conca de Barberà i el del Vallès Oriental), quatre municipis de menys de 10.000 habitants (Palau Solità i Plegamans, Constantí, Cabrils i Santa Maria de Palautordera), quatre municipis de més de 10.000 habitants (Vilanova i la Geltrú, Santa Perpètua de Mogoda, Sant Adrià de Besòs i Manlleu), així com el conveni aplicable als empleats públics de l'Ajuntament de Barcelona.

Pel que fa a l'àmbit subjectiu d'aplicació dels acords i convenis analitzats, cal tenir en compte que set d'ells són comuns per a tots els empleats públics (els de l'Ajuntament de Barcelona, l'Ajuntament de Constantí, l'Ajuntament de Cabrils, l'Ajuntament de Santa Maria de Palau Tordera, l'Ajuntament de Sant Adrià del Besòs, l'Ajuntament de Manlleu i el Consell Comarcal del Vallès Oriental) i quatre únicament aplicables al personal laboral (els de la Generalitat de Catalunya, la Diputació de Tarragona, la Diputació de Barcelona i el Consell Comarcal de la Conca de Barberà). A banda, hi ha entitats que compten amb un conveni aplicable al personal laboral i un acord per a funcionaris, tot i que ambdós instruments tenen el mateix contingut, com és el cas de l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú, l'Ajuntament de Palau Solità i Plegamans i l'Ajuntament de Santa Perpètua de la Mogoda.

Pel que fa al personal funcionari de la Generalitat de Catalunya, cal tenir en compte el Decret de jornada i horaris aprovat el 2012 (i modificat el 2014), a banda de la normativa estatal i autonòmica que conté la taula 8. El darrer acord de condicions de treball del personal funcionari de l'Administració de la Generalitat és el corresponent al període 2005-2008 que en matèria de temps de treball preveu una sèrie de mesures que van ser desplegades pel Decret 295/2006, de 18 de juliol, sobre jornada i horaris de treball, el qual va ser derogat pel Decret vigent. Al mateix temps, cal tenir en compte que si bé aquest Decret ha estat debatut amb els representants del personal funcionari de l'Administració autonòmica, no és fruit d'un procés negocial, sinó que s'emmarca en la capacitat normativa i d'autoorganització que té la Generalitat. D'altra banda, al personal laboral li és d'aplicació el IV Conveni únic, que en matèria de permisos i llicències remet a la normativa que resulti d'aplicació al personal funcionari.¹²⁸ En conseqüència, cal considerar també aplicable al personal laboral el Decret 56/2012.

Un cop exposats els convenis analitzats, i amb caràcter previ a l'anàlisi de les mesures de gestió del temps de treball que contenen cal fer tres reflexions prèvies. En primer lloc, la subjecció del gaudi de la majoria de mesures previstes a les necessitats del servei. Aquesta limitació deriva de l'especial naturalesa pública de la relació jurídica, atès que per mandat constitucional l'Administració està al servei dels interessos generals (art. 103.1 CE). Tal com afirma Parada (2010), aquesta subjecció a les necessitats del servei deriva del mateix origen de la funció pública, atès que aquesta no neix com un cos general, sinó que en crear-se un servei, l'administració crea un cos de funcionaris que l'han de gestionar i/o prestar. Aquest corporativisme de servei comporta que inicialment els deures del personal funcionari no tinguessin límits de temps ni d'intensitat.¹²⁹

En aquest sentit, els acords i convenis analitzats condicionen sovint el gaudi efectiu de la mesura que es regula al correcte manteniment dels serveis que presta l'administració corresponent. S'acostuma a objectar a aquest con-

¹²⁵ Decret 56/2012, de 29 de maig, sobre jornada i horaris de treball del personal funcionari al servei de l'Administració de la Generalitat. DOGC núm. 6139, de 31.05.2012. Aquesta norma ha estat modificada pel Decret 48/2014, de 8 d'abril (DOGC núm. 6601, de 10.04.2014) amb la finalitat d'introduir noves mesures de flexibilització del temps de treball per tal d'avançar en l'harmonització del temps personal, familiar i laboral. D'entre aquestes mesures destaquen la flexibilització total d'una part de la jornada setmanal; l'ampliació de la flexibilitat en la franja obligatòria de l'horari per motius de cura de fills o familiars o en casos de treballadors amb la condició legal de discapacitats; l'ampliació, a set, dels dies de vacances que es podran gaudir de manera independent i aïllada, i la incorporació de determinades hores anuals de flexibilitat horària recuperable.

¹²⁶ Vegeu a l'annex I la relació dels convenis i acords analitzats.

¹²⁷ El conveni col·lectiu del personal laboral de la Diputació de Barcelona (i l'equivalent acord de condicions del personal funcionari) data de l'any 1999, però ha estat modificat parcialment amb posterioritat per la Mesa General de Negociació de matèries comunes de la pròpia Diputació. L'anàlisi de les mesures de gestió del temps que s'apliquen a la Diputació s'ha fet sobre aquests pactes.

¹²⁸ "En el supòsit que durant la vigència d'aquest Conveni col·lectiu entrés en vigor una norma per la qual es modifica el règim de permisos i/o llicències dels i les funcionaris/àries públics, aquesta s'aplicarà amb els mateixos criteris al personal laboral sotmès a l'àmbit d'aplicació d'aquest Conveni" (art. 47 *in fine*).

¹²⁹ Cal tenir en compte que la funció pública neix entre finals del segle XVIII i el segle XIX, on per influència del romanticisme, els valors espirituals s'anteposen als materials. Parada destaca la importància de l'element psicològic d'entrega total del funcionari vers el servei, de tal manera que fins i tot s'utilitza l'expressió "esperit de servei", atès que es considera que el funcionari, més que realitzar una prestació, compleix un servei i amb ell una missió patriòtica (Parada, 2010).

dicionant el fet que pot limitar un dret que en l'ordenament jurídic laboral ordinari el treballador gaudeix des del moment en que es dona el supòsit de fet que genera el dret, si bé cal tenir en compte que determinats drets no estan condicionats per aquesta clàusula (com ara el permís de maternitat, per defunció de familiar, etc), atès que són un dret subjectiu del treballador. Per tal d'evitar problemes pràctics i interpretatius, alguns convenis defineixen què s'entén per "necessitats del servei",¹³⁰ mentre que d'altres contenen declaracions sobre la necessitat de garantir l'atenció de les persones i la prestació dels serveis públics competència de l'entitat pública.¹³¹

En segon lloc, cal tenir present, tal com ja s'ha apuntat, el paper de la negociació col·lectiva en la homogeneïtzació de condicions de treball aplicables al personal laboral i al personal funcionari. Manifestacions d'aquest procés en són el fet d'existir un conveni col·lectiu i un acord d'ídic contingut, aplicable el primer al personal laboral i el segon al personal funcionari; regular en un mateix acord les condicions de treball de totes les persones empleades d'una administració; remetre el propi conveni col·lectiu a la normativa sobre funció pública; la declaració expressa d'aquesta intencionalitat (com la que conté l'article 1.1 del conveni col·lectiu de l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú);¹³² així com les clàusules que estableixen aplicables al personal laboral les modificacions de les condicions que s'estableixin per al personal funcionari, com el cas ja citat del Conveni únic del personal laboral de l'Administració de la Generalitat.¹³³

En tercer i darrer lloc cal tenir present que els convenis i acords analitzats han de regular les condicions de treball de col·lectius molt variats, que malgrat estar tots integrats en les diferents administracions públiques, actuen en diferents sectors d'activitat i estan sotmesos, per raó del servei que presten, a diferents exigències. Així, per exemple, en un ajuntament les mesures pel personal administratiu i tècnic són diferents de les del personal del servei de la brigada municipal o la policia local, que a la vegada difereixen del personal de cultura, equipaments esportius o el personal vinculat als centres docents. En alguns casos, els convenis o acords analitzats contenen previsions expresses per aquests col·lectius (generalment en els annexos),¹³⁴ mentre que en d'altres són exclosos directament del seu àmbit d'aplicació.¹³⁵ En la mesura que sigui possible, l'anàlisi que segueix recull les particularitats dels diferents col·lectius, atès que són també reflex de la situació real de l'ocupació pública i de les mesures de gestió del temps que s'hi aplica.

A continuació s'analitzen les mesures de gestió del temps en els convenis i acords citats. L'ordre de l'anàlisi és el següent: en primer lloc s'exposa com es distribueix al llarg de l'any i/o la setmana la jornada mínima legal i com es determina l'horari pels diferents col·lectius, fent una referència expressa al treball per torns. A partir d'aquí, el segon bloc d'anàlisi se centra en les mesures per flexibilitzar aquesta jornada, sense alternar-ne el total d'hores a realitzar. El tercer bloc se centra en els permisos, llicències i excedències que permeten alterar aquesta jornada per causes concretes i justificades. El quart bloc analitza els supòsits de reducció de jornada, el cinquè els incre-

¹³⁰ Per exemple, l'acord regulador de l'Ajuntament de Constantí estableix que en el cas de la policia local, les necessitats de servei són "aquells fets sobtats o imprevistos (baixes per malaltia o accident, absències, llicències, permisos etc.) coneguts amb una antelació inferior a tres dies, aliens a la planificació, l'organització i el funcionament del cos de la Policia Local, que fan necessària la modificació de la distribució de la jornada de treball per a garantir el bon funcionament dels serveis" (art. 5.1.1), i les distingeix de les "necessitats operatives", que "són aquells serveis especials i/o increments de la demanda planificable (Tres Tombs, Fira multisectorial, eleccions, festes majors etc.) així com les necessitats de servei conegudes amb una antelació superior a 72 hores de la seva realització, que poden fer necessàries condicions de qualitat en la prestació del servei públic policial" (art. 5.1.2). En el mateix sentit, l'annex II de l'Acord regulador de l'Ajuntament de Cabrils defineix les necessitats del servei per al col·lectiu de la Policia Local.

¹³¹ Així, l'article 17 del conveni col·lectiu de l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú conté el següent principi general: "Les jornades i els horaris de treball dels empleats públics de l'Ajuntament tindran com a principi de referència l'atenció a les persones i la prestació dels serveis públics de la ciutat de Vilanova i la Geltrú. Aquest principi s'haurà d'harmonitzar i conciliar, sempre que sigui possible i no destorbi l'eficàcia del servei públic que es presti, amb la vida particular dels treballadors de l'Ajuntament".

¹³² "El present conveni col·lectiu té per objecte primordial aconseguir les finalitats següents: 1. La unificació de la normativa reguladora de les condicions de treball de tot el personal al servei de l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú i del personal de les fundacions públiques, patronats, i altres organismes autònoms que s'hi adhereixin. 2. L'assimilació del règim jurídic del personal laboral al del personal funcionari en tot el que permeti la seva especial naturalesa i condició, de conformitat amb la normativa vigent".

¹³³ Vegeu l'article 47 *in fine* (en material de permisos i llicències) i l'article 49.1.2 *in fine* (pel cas concret de l'excedència per cura de familiars).

¹³⁴ Com ara el conveni de la Diputació de Tarragona (pel personal dels centres d'ensenyament i de la brigada de carretes), de l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú pel personal del servei d'atenció al ciutadà, de les escoles municipals, de l'Escola de Música, de l'Escola d'Art, de les biblioteques municipals, etc.

¹³⁵ Un exemple és el Decret 56/2012, que exclou del seu àmbit d'aplicació el personal amb funcions docents, sanitàries, assistencials, veterinàries i penitenciàries, que es regeixen per les seves normes, pactes o acords específics (art. 2.1), així com el personal al servei de l'Administració de justícia, el personal estatutari, el docent no universitari, el del cos de bombers, del cos d'agents rurals i del cos dels mossos d'esquadra (art. 2.2). En termes quantitius aquesta exclusió comporta que dels 124.075 empleats públics de la Generalitat, incloent els Departaments i les entitats autònomes (a 1 de gener de 2014, segons el banc de dades d'ocupació pública), s'exclougui 7.174 persones integrants de l'administració de justícia, 502 del cos d'agents rurals, 17.242 dels cossos de seguretat, 65.609 docents, 2.480 empleats del cos d'extinció d'incendis, 732 de les institucions sanitàries i 3.370 dels serveis penitenciaris. En conseqüència el total d'empleats sobre el qual s'aplica el Decret 56/2012 és de 26.966 empleats (el 68,4% dels quals són dones). Cal tenir en compte però que determinades previsions del Decret (el permís per assumptes personals, la reducció de jornada, el control horari i la justificació d'absències) s'apliquen a col·lectius inicialment exclosos (com el personal amb funcions docents no integrat en la funció pública docent, el personal amb funcions sanitàries, assistencials, veterinàries i penitenciaris, i el personal del cos de bombers i del cos d'agents rurals).

ments de jornada (és a dir, les hores extraordinàries) i el sisè les vacances i temps de descans. El setè bloc se centra en el sistema retributiu, mentre que el vuitè i darrer bloc analitza quatre categories de mesures que no poden ser classificades en els altres blocs anteriors (formació, participació dels treballadors, mobilitat i plans específics).

4.2.1. LA JORNADA ORDINÀRIA DE TREBALL

Aquest apartat descriu en primer lloc, l'estructura general de la jornada de treball tal com l'estableixen els acords i convenis analitzats, per detallar a continuació altres aspectes concrets, com ara el mòdul temporal de referència, la realització de pauses durant la jornada i per dinar, etc., per poder determinar-ne el seu caràcter compacte o extensiu. Es detallen també aspectes aplicables als col·lectius que treballen per torns.

Tal com s'ha comentat en el primer apartat d'aquest capítol, el marge material per negociar la jornada ordinària de treball i com aquesta **s'estructura** no és gaire ampli, atès que el mínim legal ha estat establert amb caràcter bàsic i imperatiu (37,5 hores de treball efectiu setmanals de mitjana en còmput anual) a banda dels requeriments derivats d'altres fonts normatives, com ara la Directiva de temps de treball europea (2003/88/CE), ja citada. D'altra banda, possiblement per influència de la normativa administrativa de funció pública, destaca el detall en què es regula la jornada i les modalitats de compliment en els acords o convenis analitzats, fet que reflecteix una especial preocupació en la determinació i control del compliment horari. Tradicionalment, s'ha atribuït a l'ocupació pública unes condicions de treball bones en termes de temps de treball, arribant a ser fins i tot un dels motius pels quals les persones es decanten per treballar al sector públic, atesa la seva cultura organitzativa en aquest àmbit que afavoreix la conciliació de la vida professional amb la personal i familiar.¹³⁶

Així doncs, la jornada de treball ordinària establerta pels convenis o acords analitzats ha de respectar el mínim fixat per imperatiu legal indicat,¹³⁷ si bé la majoria dels convenis analitzats preveuen una jornada inferior durant determinats períodes de l'any (en còmput setmanal), com ara l'estiu i al voltant del Nadal i la Setmana Santa, temps que normalment coincideix amb les vacances escolars.¹³⁸ D'altra banda, determinats llocs de treball tenen una jornada setmanal superior (40 hores), generalment vinculada a càrrecs directius o que demanen major dedicació. En aquest sentit, l'acord comú de condicions per als empleats públics dels ens locals defineix com jornada especial aquella que sigui superior o inferior a la jornada ordinària (que consisteix en la prestació de serveis durant 37,5 hores de mitjana setmanal en còmput anual). Així mateix, l'acord defineix què s'entén per "temps de treball efectiu": el temps necessari per a recollir, ordenar o guardar els materials i els estris de treball, que inclou en tot cas els temps que es destinin a pauses reglamentades, desplaçaments i altres interrupcions derivades de normes de seguretat i salut o de la pròpia organització del treball".

Amb caràcter general, el **mòdul temporal de referència** és la setmana, si bé en determinats col·lectius, per raó del servei que presten, la referència temporal és superior, com ara el trimestre o l'any.¹³⁹ Per als col·lectius sotmesos al mòdul setmanal, l'horari es fixa generalment de tres maneres diferents: establint una franja horària fixa (que acostuma a admetre flexibilitat d'entrada i de sortida), determinant una franja horària de presència obligada i una franja horària flexible, o establint una franja horària àmplia en la què complir la jornada.¹⁴⁰ A partir d'aquí en algun cas es regula que els excessos de la jornada en còmput setmanal (registrats a partir del marcatge en la majoria de casos informàtic) contribueixen a nodrir una bossa d'hores a gaudir amb posterioritat, d'igual manera que els dèficits horaris cal recuperar-los en els mesos posteriors.¹⁴¹

¹³⁶ Eurofound (2013), a partir de dades de la cinquena Enquesta sobre les condicions de treball. En el mateix sentit, Chacartegui (2012).

¹³⁷ Les clàusules dels acords o convenis anteriors a l'entrada en vigor del Reial decret llei 20/2011 que preveuen una jornada ordinària setmanal inferior a les 37,5 hores han de considerar-se derogades per l'aplicació de la citada norma.

¹³⁸ L'acord comú de condicions per als empleats públics dels ens locals regula com calcular la jornada anual ordinària de treball si bé estableix que en cap cas el càlcul resultant pot superar la que l'Administració General de l'Estat fixi pel seu personal.

¹³⁹ És el cas del personal adscrit a programes o serveis singulars, el personal del servei d'esports i el personal de l'àrea de cultura de l'Ajuntament de Sant Adrià del Besòs, que han de regularitzar trimestralment les hores realitzades per tal que siguin les mateixes que la resta dels empleats, però tenen capacitat per autoregular-ho, amb avaluació posterior del compliment efectiu. En canvi, en la majoria d'ajuntaments la policia local treballa per torns organitzats en un quadrant anual.

¹⁴⁰ Com ara a l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú (on l'horari general del personal és de set hores diàries a realitzar entre les 7:30 i les 16:30 hores) o determinats col·lectius de l'Ajuntament de Constantí (de l'àrea dels serveis socials, la ràdio i la llar d'infants) que tenen un marge horari ampli (de 8 a 20 hores) per fer la jornada diària de 7,5 hores.

Destacar com l'acord comú de condicions per als empleats públics dels ens locals diferencia tres modalitats de distribució de la jornada: ordinària (que es desenvolupa de manera habitual i ordinària en horari de matí, tarda o nit, en dies laborables); partida (que es presta de dilluns a divendres en horari de matí i tarda); i a torns (que es realitza de manera habitual i programada, de manera rotativa, en torns de matí tarda i nit, indistintament).

¹⁴¹ A l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs el saldo positiu del marcatge diari es pot compensar el mes següent a la seva realització (amb el topall màxim de 20 hores) i el saldo negatiu s'ha de compensar durant el mes següent al dèficit horari registrat.

Cal tenir en compte que la majoria d'acords i convenis analitzats preveuen l'obligació de **marcar les entrades i sortides**, és a dir, de "fixar". Ara bé, en determinats llocs de treball aquesta obligació no és possible de complir, atès que el lloc físic de treball és variable, com ara la brigada de carreters de la Diputació de Tarragona. D'altra banda, i derivat de la necessitat d'iniciar l'equipament informàtic per poder marcar la presència, en algun cas el sistema assigna de manera automàtica deu minuts de treball per aquest concepte (com ara a l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú).

En la majoria dels casos analitzats, l'horari més comú s'estableix en la franja matinal i alhora preveu la realització d'una o dues tardes a la setmana.¹⁴² Atès que en determinats casos es fixa una durada mínima i/o màxima de la **pausa per dinar** bastant breu (30 o 60 minuts com a mínim), el resultat final és la realització d'una jornada de treball diària de marcat caràcter compacte o continuat.¹⁴³ En altres casos aquesta jornada és compacta i intensiva en no preveure's pausa per dinar. Cal tenir en compte també que sovint es fixa una **hora màxima de sortida**, que acostuma a ser o bé les 19 o les 20 hores en els casos en què es treballa també de tarda, o les 15 o les 16:30 en els casos en que només es treballa pel matí.

En tots els casos estudiats es preveu una **pausa** durant el matí que es considera temps de treball efectiu, si bé el seu gaudi està condicionat a les necessitats del servei¹⁴⁴ i la seva durada és variable en funció de les hores treballades: a partir de cinc o sis hores de treball seguides la pausa dura entre 20 i 30 minuts. Puntualment, en jornades reduïdes es reconeix una pausa de 15 minuts (a partir de 3 hores de treball seguides)¹⁴⁵ o de durada superior, en especial pel personal que treballa per torns (entre 30 i 90 minuts).¹⁴⁶ D'altra banda, cal tenir en compte que en alguns casos la realització d'aquesta pausa comporta l'obligació de marcar l'entrada i la sortida en el sistema de control horari establert, atès que sovint permet sortir del centre de treball. Així mateix, es pot establir que aquest temps pot gaudir-se de manera fraccionada, sota el que es coneix com a "pausa per fumar".¹⁴⁷

Com ja s'ha comentat anteriorment, **les necessitats del servei condicionen l'horari** a realitzar d'un col·lectiu nombrosos d'empleats públics. Un primer exemple és el cas del personal que presta serveis d'atenció ciutadana, que generalment es presta en horari tant de matí com de tarda, per la qual cosa, i amb la finalitat de garantir també la conciliació de la vida personal, familiar i professional, es preveu un sistema de repartiment i distribució de les tardes de treball a la setmana.¹⁴⁸ Així mateix cal tenir en compte que determinats llocs de treball (de l'àmbit de la cultura, serveis socials, etc.) vinculats a activitats irregulars no tenen un horari estable, per la qual cosa el propi acord el configura com flexible i autoregulable per l'individu. Aquesta autoregulació horària pot ser completa, que implica que sempre es treballa fora de l'horari habitual a l'ens i segons les necessitats del servei, o parcial, amb una presència mínima diària i una part flexible (quantificada en hores) a realitzar segons les necessitats del servei.¹⁴⁹ Per últim, cal tenir en compte que el servei o el lloc de treball pot exigir una determinada disponibilitat fora de l'horari, disponibilitat que també pot ser total (les 24 hores del dia, caps de setmana i festius) o parcial (dies feiners).

Un ampli col·lectiu a tenir en compte és la policia local, la brigada de serveis, el personal dels serveis de prevenció i extinció d'incendis, etc., que han de prestar servei les 24 hores al dia i els 365 dies de l'any, ja sigui de manera directa o garantint torns de guàrdia. Amb aquesta finalitat, la jornada diària es distribueix en **torns**, que alhora s'articulen en quadrants (generalment anuals, com ja s'ha comentat). Els torns s'estableixen de 8 hores de durada, a raó de tres diaris, que poden ser de 12 hores seguides els caps de setmana i festius, de tal manera que es redueixen a dos torns diaris.¹⁵⁰ Els quadrants dels torns s'estableixen per l'administració i es negocien amb la representació legal del personal. En alguns casos els torns són fixes i en d'altres rotatius. Per garantir aquesta rotació de torns, alguns acords o convenis tenen previsions específiques, com ara l'acord de l'Ajuntament de Santa Maria de Palautordera que estableix que el torn de nit no pot superar un terç de la planificació anual (a excepció

¹⁴² Les administracions que acostumen a preveure una jornada setmanal reduïda a l'estiu, Nadal i Setmana Santa preveuen que durant aquests períodes no sigui obligatori treballar les tardes que sí són preceptives la resta de l'any.

¹⁴³ Cal tenir en compte que en algun cas es preveu un temps de treball mínim després de la pausa per dinar, com ara a la Generalitat de Catalunya i la Diputació de Tarragona, en ambdós casos de 1,5 hores. Així mateix, cal destacar que el calendari laboral per l'any 2014 de la Diputació de Tarragona permet, per aquelles jornades de treball de sis o més hores, que la pausa de 30 minuts es realitzi per esmorzar o per dinar, sempre i quan no es faci ni al principi ni al final de la jornada.

¹⁴⁴ En casos concrets s'estableix l'obligació de gaudir de la pausa per torns, per garantir la continuïtat del servei o es fixa la franja horària preferent per realitzar la pausa (com ara el Decret 56/2012, que estableix que s'ha de gaudir preferentment entre les 10 i les 12 hores).

¹⁴⁵ Com ara a l'Ajuntament de Cabrils. A l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs, el persona que amb reducció de jornada per lactància té dret a la pausa corresponent a la jornada sencera, atès que es considera que aquesta reducció de jornada és temps de treball efectiu.

¹⁴⁶ La durada superior d'aquesta pausa (entre 45 i 90 minuts) es reconeix en el cas de torns de 12 hores, generalment per al col·lectiu de la policia local (com ara a l'Ajuntament de Manlleu i Palau Solità i Plegamans).

¹⁴⁷ És el cas de la Diputació de Tarragona i l'Ajuntament de Constantí.

¹⁴⁸ Aquest sistema es pot trobar a l'acord de condicions de l'Ajuntament de Barcelona.

¹⁴⁹ Aquest és el cas de l'acord de condicions de l'Ajuntament de Manlleu.

¹⁵⁰ En algun cas els torns ascendeixen a cinc diaris, com els serveis de prevenció i extinció d'incendis de l'Ajuntament de Barcelona.

d'adscripció voluntària dels interessats), o l'acord de l'Ajuntament de Cabrils que concreta que aquesta rotació ha de seguir el principi d'igualtat entre el personal del servei. La rotació també es preveu en casos de torns de disponibilitat, que no requereixen prestació efectiva de treball (brigada de l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú).

Ara bé, cal tenir en compte que aquests torns planificats no són estàtics sinó que es poden **modificar**, ja sigui en funció de les necessitats del servei, ja sigui a instància individual (adoptant en aquest cas la forma de permuta amb un altra persona del servei). Alguns acords preveuen procediments específics pels canvis de torn per necessitats del servei, els criteris per determinar les persones que han de realitzar aquest canvi, el termini mínim de preavis al treballador/a,¹⁵¹ l'obligació de notificar a la representació legal del personal i limitacions quantitatives a les jornades que es poden modificar.¹⁵²

La planificació anual establerta en torns no és la única que es pot modificar, atès que **el tipus de jornada és també modificable** per la resta dels col·lectius, ja sigui a iniciativa individual o per necessitats del servei. En aquest darrer cas les modificacions segueixen procediments preestablerts, que compten sovint amb la informació i negociació amb la representació legal del personal i/o la persona afectada i preveuen un preavis mínim.¹⁵³ En cas que l'horari es modifiqui per adaptar-se a les necessitats individuals, s'acostuma a exigir l'autorització prèvia del/la cap de la persona que sol·licita el canvi o del departament de recursos humans.

4.2.2. FLEXIBILITZACIÓ DE LA JORNADA ORDINÀRIA

En aquest apartat s'analitzen els diferents mecanismes negociats per flexibilitzar la jornada sense alterar-ne el còmput total d'hores realitzades, si bé en alguns casos es modifica el mòdul temporal de referència. És a dir, no es té en compte el total d'hores treballades en una setmana, sinó en els mesos anteriors i/o posteriors. En aquesta categoria es poden classificar tres mecanismes diferents: el primer deriva de la pròpia estructura de l'horari de treball que es fixa en cada institució, i es basa en establir un horari de permanència obligada comú per a tots els empleats acompanyat d'una franja horària (més o menys amplia) per complir la resta de la jornada deguda. El segon mecanisme és assimilable a un permís retribuït i consisteix en reconèixer el gaudi d'una sèrie d'hores per assumptes personals que cal recuperar, ja sigui abans del gaudi d'aquestes hores o amb posterioritat. El tercer mecanisme, menys freqüent, consisteix en flexibilitzar la jornada per motius de formació de l'empleat. Tot seguit s'expliquen amb més detall aquestes mesures.

- § El primer mecanisme es basa en estructurar **l'horari amb una part fixa i una altra flexible**, si bé cal tenir en compte que no tots els col·lectius poden gaudir d'aquesta mesura, ja sigui per les característiques del lloc de treball, ja sigui per les necessitats del servei, si bé en algun cas es preveuen modulacions específiques. En conseqüència, l'àmbit d'aplicació d'aquestes mesures se circumscriu al personal tècnic, administratiu i d'oficines. Com s'articula aquesta modalitat? Establint una franja horària de permanència obligada i unes franges horàries flexibles. La permanència obligada més freqüent acostuma a establir-se de 9 a 14 hores, fet que reforça el caràcter matinal de la jornada a l'administració, tal com s'ha comentat anteriorment. En algun cas, aquesta franja és superior (de 8:30 a 14:30 a l'Ajuntament de Santa Maria de Palautordera) o inferior (de 9:30 a 14 hores a la Diputació de Barcelona).¹⁵⁴ Molts acords o convenis també flexibilitzen aquesta presència obligada, en reconèixer en supòsits taxats, una franja addicional de flexibilitat que pot ser des de 20 minuts fins a dues hores.¹⁵⁵

¹⁵¹ En modificacions puntuals, el termini oscil·la entre les 12 i les 48 hores, mentre que en modificacions dels quadrants s'acostuma a preveure un termini més ampli, entre un i tres mesos.

¹⁵² En aquest sentit, l'acord de condicions de l'Ajuntament de Constantí preveu que les modificacions del quadrant de la policia local que excedeixin de les 80 hores a l'any de la jornada de l'empleat rebran el mateix tractament que les hores extraordinàries.

¹⁵³ Exemples d'aquests procediments es poden trobar a l'acord de condicions de l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs així com al Decret 56/2012 (art. 11). Cal destacar la clàusula que conté l'acord de condicions del Consell Comarcal del Vallès Oriental que estableix que en cas de requerir el Consell a un empleat treballar una tarda addicional a la setmana per necessitat del servei, a més d'exigir el previ acord amb la persona afectada, aquesta tarda no pot ser el divendres, de tal manera que aquesta tarda es configura *de facto* com a festiva i integrada en el cap de setmana. Cal tenir en compte que en aquest Consell Comarcal no es preveu cap mena de treball ordinari en caps de setmana.

¹⁵⁴ Pel que fa a la Diputació de Barcelona cal constatar que compta amb un nombre molt elevat de modalitats horàries (fins a 20), amb la finalitat d'adaptar-se a les necessitats de tots els llocs de treball, condicionats no només pel servei que es presta, sinó en molts casos per la persona a la que es dona suport, sovint alt càrrec o càrrec polític amb un horari de treball extensiu i d'alta disponibilitat (Font: intervenció del senyor Xavier Boltaina, gerent de la Diputació de Barcelona, en la Comissió d'Estudi de la Reforma Horària del Parlament de Catalunya; 12.02.2015).

¹⁵⁵ Així, el Consell Comarcal del Vallès Oriental permet 20 minuts de flexibilitat dins la franja de permanència obligada per al personal que ho hagi demanat expressament i tingui reconegut aquest dret, mentre que en altres institucions es gaudeix d'aquest temps addicional (30 minuts amb caràcter general) pel fet de tenir obligacions de cura de familiars (que en alguns casos es limita als fills menors de 12 anys i en d'altres no, com ara la Generalitat de Catalunya). Les dues hores addicionals de flexibilitat a la presència obligada són reconegudes a l'acord de condicions de l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs. Cal destacar també l'art. 9 del Decret 56/2012 que reconeix una hora addicional de flexibilitat

Un cop determinada la presència obligada, es fixen les franges horàries en les que complir la resta de la jornada. Aquesta *flexibilitat horària* es pot reconèixer a l'entrada, la sortida i per la tarda. En alguns casos es reconeix en aquestes tres franges, mentre que en d'altres la flexibilitat només és possible a l'entrada.¹⁵⁶ La durada d'aquesta flexibilitat d'entrada i de sortida també és variable, atès que pot anar dels 15 minuts (a l'Ajuntament de Cabriels) fins a les 2,5 hores de la Diputació de Barcelona (on la franja per entrar comprèn de les 7 a les 9:30 hores). Generalment però, la flexibilitat acostuma a durar entre una hora i una hora i mitja, tant a l'entrada com a la sortida.¹⁵⁷ Pel que fa a l'entrada, cal afegir el marge de retard horari que regulen alguns acords o convenis, que acostuma a ser de 15 minuts i s'aplica també dins la franja de permanència obligada. Aquests minuts cal recuperar-los el mateix dia o dins la mateixa setmana.¹⁵⁸

Pel que fa a la flexibilitat de tarda, en general, s'estableix que cal fer-la en una franja àmplia delimitada per una hora màxima de sortida (tal com ja s'ha explicat) o establint un horari mínim d'entre dues hores o dues hores i mitja.¹⁵⁹ En algun cas, com ara a la Generalitat de Catalunya i a la Diputació de Tarragona, s'exigeix treballar com a mínim 1,5 hores si es treballa després de la pausa de dinar.

En aquells períodes de l'any en els que la jornada ordinària es redueix (com ara a l'estiu) també acostuma a reduir-se la franja de flexibilitat, ja sigui a l'entrada i/o sortida, ja sigui eliminant la possibilitat de treballar per la tarda (com ara a l'Ajuntament de Manlleu).

El *mòdul temporal per regularitzar la jornada ordinària* acostuma a ser la setmana, si bé en algun cas s'estableix que la part flexible d'aquesta s'ha de fer obligatòriament per la tarda (de 15 a 20 hores) o el dissabte pel matí (de 9 a 13 hores), com a l'Ajuntament de Palau Solità i Plegamans. També hi ha acords o convenis que no indiquen quan s'ha de fer aquesta part flexible, quedant condicionat per les necessitats del servei, si bé en algun cas es reconeix expressament la capacitat d'autogestió per part de l'empleat.¹⁶⁰ Cal destacar que el Decret 56/2012 reconeix aquesta capacitat d'autogestió, però la condiciona a les necessitats del servei sempre i quan estigui justificat i s'hagi avisat a la persona afectada amb una antelació mínima de tres dies (art. 8.2).

Per últim, cal fer referència a aquells *llocs de treball que no poden exercir aquesta flexibilitat horària* en les condicions que s'ha explicat. Un primer col·lectiu afectat és el que està sotmès als horaris de la unitat administrativa on presta serveis, com ara l'atenció al públic. En aquest cas les solucions adoptades passen per reconèixer la realització d'una part de la jornada ordinària fora de l'horari de la unitat i de conformitat amb les necessitats de la persona (Ajuntament de Vilanova i la Geltrú), mentre que en altres casos es remet a la negociació concreta cas per cas. En aquest sentit, destacar l'art. 11.3 del Decret 56/2012 que estableix una sèrie de criteris que han d'orientar aquesta concreció horària com ara la realització d'horaris continuats de treball, horaris de matí i una tarda rotatòria, horaris partits de treball o bé fomentant sistemes rotatoris o un règim de torns de treball, de tal manera que ja sigui de manera exclusiva o mitjançant la seva combinació, es garanteixi "la compatibilitat amb el funcionament correcte de la unitat".

El segon col·lectiu a tenir en compte és aquell que no presta els seus serveis en el mateix lloc físic, com ara el personal de la brigada municipal o de les carreteres. En general no poden gaudir de la flexibilitat horària, però en determinats casos es preveu flexibilitat d'entrada i de sortida (a la Diputació de Tarragona) o es determina que el treball fora de l'horari habitual sigui establert per torns rotatius (Ajuntament de Santa Maria de Palautordera). Així mateix, el personal docent de la Diputació de Tarragona a banda de complir l'horari de classes que tingui establert, ha de participar en reunions i claustres fora d'aquestes classes i estan sotmesos a un règim de permanència al centre durant el període lectiu en funció del percentatge de la jornada per la qual estan contractats.

Cal també tenir en compte els llocs de treball ocupats pels càrrecs directius, als que s'exigeix major disponibilitat i presència. La Diputació de Barcelona preveu algunes modalitats horàries específiques per aquest

tat dins la permanència obligada per al personal amb discapacitat, és a dir, per una característica pròpia de l'empleat i no per la seva situació familiar.

¹⁵⁶ Com ara a l'Ajuntament de Santa Maria de Palautordera i a la Diputació de Barcelona, en la modalitat d'horari "ampliat partit" i "ampliat flexible".

¹⁵⁷ L'acord comú de condicions pels empleats públics dels ens locals preveu una flexibilitat d'entrada i sortida de 30 minuts. Vincula aquesta mesura a l'efectivitat del dret de la plantilla de conciliar la seva vida personal, familiar i professional, i la reconeix amb caràcter general, però condicionada a les necessitats de prestació del servei públic.

¹⁵⁸ L'Ajuntament de Barcelona admet cinc minuts al dia de retard horari i un "marge de tolerància" de 15 minuts al mes.

¹⁵⁹ En la modalitat de l'horari "ampliat flexible" de la Diputació de Barcelona s'exigeix treballar 2,5 hores per la tarda amb un mínim de sis tardes de mitjana al mes en còmput trimestral.

¹⁶⁰ Autogestió que compta amb el vist-i-plau del cap o superior directe de l'empleat, tal com preveuen l'acord de condicions de l'Ajuntament de Constantí i el conveni col·lectiu de l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú.

col·lectiu (com ara l'horari ampliat, partit o flexible, i altres horaris específics) mentre que el Decret 56/2012 fixa la mateixa franja de permanència obligada que per la resta d'empleats si bé remet a la negociació de cada cas l'horari concret i admet la possibilitat de recuperar amb caràcter previ (dins la mateixa setmana) la tarda del divendres (art. 10).

§ El segon mecanisme per flexibilitzar la jornada és assimilable a un permís retribuït i consisteix en reconèixer el gaudi d'una sèrie **d'hores per assumptes personals amb caràcter recuperable**. Pel que fa als motius que donen lloc al gaudi d'aquestes hores, la casuística és alta: en alguns casos no s'exigeix cap justificació (com ara a la Generalitat de Catalunya o al Consell Comarcal del Vallès Oriental), mentre que en d'altres han de ser motius personals (com ara un enterrament) o familiars (per tenir fills o persones amb discapacitat a càrrec).¹⁶¹

Les hores per flexibilitzar varien de manera significativa en cada cas (des de 12 hores a l'any fins a 60 hores al trimestre), havent-se de gaudir en *fraccions mínimes* de mitja hora o una hora i com a màxim cinc hores o una jornada. El *mòdul temporal per recuperar* les hores gaudides és també ampli: el mateix mes en què s'han gaudit, el mes següent o fins a quatre mesos després. El Decret 56/2012 també preveu que es recuperin (o s'acumulin) amb caràcter previ al seu gaudi. En general, la recuperació es fa en la part flexible de l'horari, cal deixar-ne constància expressa (mitjançant els sistemes de marcatge i control d'horari) i s'acostuma a exigir un temps mínim de treball per considerar que es recuperen les hores gaudides (mitja hora en general).

§ El tercer i darrer mecanisme de flexibilització de la jornada deriva de la participació en **activitats formatives**. Si bé més endavant s'analitza la relació entre temps de treball i formació, cal destacar com alguns acords o convenis preveuen l'adaptació de la jornada a l'horari de la formació (en cas que es cursin estudis oficials relacionats amb el lloc de treball),¹⁶² mecanismes de flexibilitat horària recuperable per poder realitzar els desplaçaments necessaris per cursar les activitats formatives¹⁶³ o per assistència a cursos de reconversió o capacitació professional de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.¹⁶⁴

Cal tenir en compte també la possibilitat que preveu la normativa laboral de distribuir de manera irregular fins el 10% de la jornada laboral, si bé atès que no es tracta d'un mecanisme pactat en la negociació col·lectiva de les administracions analitzades no s'ha citat en el llistat anterior. Ara bé, cal destacar com l'Acord de condicions per als empleats públics dels ens locals preveu la negociació prèvia amb la representació del personal dels criteris d'ús d'aquesta possibilitat.

4.2.3. PERMISOS, LLICÈNCIES I EXCEDÈNCIES

En aquest apartat l'anàlisi parteix de la regulació legal dels permisos, llicències i excedències que conté resumida la taula 8, per la qual cosa a continuació únicament es destaquen aquelles millores fruit de la negociació col·lectiva. Cal tenir en compte que aquesta categoria és la primera de les analitzades que implica una reducció del temps de treball previst amb caràcter ordinari, i que requereix justificació (generalment, documental).

Pel que fa als **permisos**, en primer lloc s'exposen les millores que contenen els acords i convenis analitzats en relació als supòsits que els generen, ja sigui perquè en creen de nous o ja sigui perquè milloren els previstos. En segon lloc es descriuen les condicions de gaudi d'aquests permisos. Així, es poden identificar quatre nous permisos: en cas d'interrupció voluntària de l'embaràs,¹⁶⁵ per naixement de nét,¹⁶⁶ per antiguitat i per la necessitat de conciliar en cas de força major familiar.¹⁶⁷ El permís d'antiguitat sovint es configura també com un premi, atorgant una sèrie de dies en complir l'empleat un nombre determinat d'anys prestant serveis a l'entitat.¹⁶⁸ Abans de la crisi econòmica i a la davallada de pressupostos públics aquests permisos acostumaven a anar acompanyats també d'una gratificació econòmica.

¹⁶¹ Ajuntaments de Sant Adrià de Besòs, Vilanova i la Geltrú i Barcelona. En aquest darrer cas, aquesta flexibilitat no es pot gaudir si, en cas que l'empleat estigui casat, l'altre cònjuge no treballa. En cas que ambdós treballessin, només un pot gaudir d'aquest dret.

¹⁶² Als Ajuntaments de Santa Maria de Palautordera i de Cabriels.

¹⁶³ Ajuntament de Sant Adrià de Besòs.

¹⁶⁴ Ajuntament de Cabriels.

¹⁶⁵ Aquest permís és de deu dies per les empleades del Consell Comarcal del Vallès Oriental. Relacionat amb aquest supòsit, tant l'acord de condicions de funcionaris com el conveni col·lectiu pel personal laboral de l'Ajuntament de Palau Solità i Plegamans reconeix cinc dies consecutius de permís a l'empleat la dona o parella del qual hagi interromput voluntàriament l'embaràs.

¹⁶⁶ Dos dies de permís, tal com reconeix l'acord de condicions de l'Ajuntament de Cabriels.

¹⁶⁷ Permís de cinc dies de durada, previst a l'acord de condicions de l'Ajuntament de Sant Adrià del Besòs.

¹⁶⁸ Com ara els 15 dies de permís que es reconeixen l'any que la persona fa 25 o 35 que presta serveis a l'Ajuntament de Palau Solità i Plegamans, entre d'altres.

Pel que fa a l'ampliació dels supòsits de fet que generen el dret a gaudir d'un permís, cal tenir en compte que l'actual configuració de l'article 48 EBEP com una norma de caràcter bàsic i imperatiu impedeix *ex lege* la millora via negociació col·lectiva de les condicions establertes per llei. Així mateix, cal tenir en compte les clàusules d'inaplicació dels acords, pactes i convenis que regulin de manera diferent allò establert pel Reial decret – llei 20/2012,¹⁶⁹ tal com ja s'ha explicat anteriorment. Per la qual cosa, aquells permisos que estiguin recollits a l'article 48 EBEP no seran susceptibles de millora, mentre que els regulats a l'article 49 si que n'admeten.¹⁷⁰

Com es podrà comprovar, les innovacions i millores que han introduït els acords i convenis negociats amb posterioritat a l'entrada en vigor del Reial decret – llei 20/2012, s'han centrat en concretar els aspectes que la legislació deixa més oberts, com ara aclarir els supòsits inclosos en la descripció dels supòsits de fet que generen el permís o en la concreció del significat d'algun concepte jurídic indeterminat.

- § Pel que fa al permís per causa major familiar, es concreta en quins casos “excepcionals” es reconeixen els sis dies (en desenvolupament de l'art. 19 de la Llei 8/2006), s'estableix que la cirurgia major ambulatoria d'un familiar (sempre i quan aquest precisi de repòs domiciliari posterior) també dóna lloc al gaudi d'aquest permís¹⁷¹ o es defineix l'expressió “malaltia greu”.¹⁷² En algun cas aquest permís inclou també el temps necessari per assistir al sepeli de familiars de fins al quart grau de consanguinitat o afinitat, si bé es fixa un límit màxim d'hores.
- § Relacionat amb aquest permís cal tenir en compte el que deriva de la necessitat de tenir cura d'un fill greument malalt. Tant l'acord de funcionaris com el conveni col·lectiu de l'Ajuntament de Palau Solità i Plegamans concreta que en cas que el fill no tingui un càncer, es considera ingrés hospitalari de llarga durada la continuació del tractament o la cura del menor una vegada fet el diagnòstic de la malaltia, sense exigir l'ingrés hospitalari prolongat i la necessitat de tenir cura de manera directa, continua i permanent no s'han de donar de manera simultània. La conseqüència d'aquesta previsió és la flexibilització del permís i l'ampliació dels supòsits de fet coberts.
- § Pel que fa al permís per canvi de domicili, els acords o convenis desenvolupen les previsions del Decret legislatiu 1/1997 que amplia fins a quatre dies de permís si el canvi de domicili és a una altra localitat. Aquests dies addicionals es reconeixen en funció del nombre de quilòmetres de diferència del nou domicili respecte l'anterior o si el canvi implica residir en un municipi, comarca o província diferents.
- § Alguns acords o convenis amplien a un dia el permís per formació quan l'empleat es presenta a proves en centres acadèmics oficials així com a proves de promoció interna dins la pròpia administració. El IV Conveni únic del personal laboral de la Generalitat reconeix expressament aquest permís al personal temporal que es presenta a un examen d'una oposició convocada per la Generalitat i amplia el permís general de formació a les 24 hores abans de la realització de l'examen. A diferència del que preveu el marc legal, es pot reconèixer també un permís que dura el temps indispensable per presentar-se a proves de la resta d'administracions.¹⁷³ Convé destacar dues previsions específiques per facilitar al personal que treballa a torns gaudir d'aquest permís: una és la que conté l'acord de condicions de l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs i que permet al personal que treballa en el torn de nit poder fer un “desplaçament de jornada” per assistir a l'activitat formativa;¹⁷⁴ mentre que la segona és la possibilitat que té el col·lectiu de la Diputació de Barcelona que treballa en el torn de nit de poder finalitzar la seva jornada

¹⁶⁹ Article 8.Tres i article 16 del citat Reial decret – llei.

¹⁷⁰ L'article 48 recull els següents permisos: força major familiar, trasllat per canvi de domicili, exercici de funcions sindicals o de representació de personal, concurrència a exàmens, realització de profes prenatales i tècniques de preparació al part, lactància, naixement de fills prematurs que requereixin hospitalització, compliment d'un deure públic inexcusable o relacionat amb la conciliació, assumptes propis i matrimoni. Així mateix, regula el dret a reduir la jornada per cura de fills o familiars dependents.

En canvi, l'article 49 regula els permisos en situacions de part, adopció o acolliment, paternitat, violència de gènere o atenció de menor amb malaltia greu.

¹⁷¹ Els acords d'interpretació del IV Conveni únic del personal laboral de l'Administració de la Generalitat que s'adopten en el si de la Comissió d'interpretació, vigilància i estudi (CIVE) i que tenen caràcter vinculant, han concretat que en cas d'hospitalització d'un familiar i posterior defunció d'aquest cal considerar que concorren dos supòsits de fet diferents i que per tant donen lloc a dos permisos diferents. Així mateix, l'acord de condicions de l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs, el de Barcelona i l'Acord comú de condicions per als empleats públics dels ens locals tenen previsions similars. Destaca el conveni col·lectiu de l'Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda que exclou dels supòsits de fet que generen el permís la cirurgia estètica o plàstica no derivades de malaltia greu o accident.

¹⁷² Entesa com aquella que implica un perill cert sobre la salut i la vida de la persona (Consell Comarcal del Vallès Oriental).

¹⁷³ Com ara a l'Ajuntament de Barcelona, al de Palau Solità i Plegamans i a la Diputació de Barcelona. A l'Ajuntament de Santa Perpètua de la Mogoda aquest permís dura tot el dia en què l'empleat participa en aquestes proves.

¹⁷⁴ En cas que l'empleat assisteixi a un curs de formació, a proves psicotècniques, exàmens acadèmics o proves selectives de promoció interna, atès que són en horari de matí, es considera que la nit anterior no ha de treballar per poder descansar i que la seva jornada de treball “es desplaça” a les hores que coincideix amb la formació.

quatre hores abans per participar l'endemà en proves de promoció interna que convoqui la pròpia Diputació.

- § La definició genèrica dels permisos que regula l'article 48 j) EBEP ha permès que la negociació col·lectiva hagi pogut concretar els supòsits regulats, en especial pel que fa al permís per compliment de deures relacionats amb la conciliació.¹⁷⁵ En primer lloc, cal tenir en compte que la pròpia Llei 8/2006 reconeix un permís retribuït recuperable d'entre una i set hores per visites o proves mèdiques d'ascendents o descendents fins el segon grau, així com per reunions de tutoria dels fills en centres educatius. A partir d'aquí s'ha ampliat el permís, eliminant l'obligació de recuperar el temps d'absència, si bé limitant el nombre d'hores total d'absència a l'any per aquest motiu¹⁷⁶ o el grau del familiar que origina el permís. Així mateix, el permís per assistir a reunions de tutoria de fills es considera no recuperable un cop a l'any (Ajuntament de Cabrils i Diputació de Tarragona) o s'amplia per reunions de tutoria dels fills de la parella encara que no siguin de l'empleat (Ajuntament de Palau Solità i Plegamans).
- § La redacció genèrica del permís per deures relacionats amb la conciliació ha donat lloc a la creació d'un nou permís amb aquesta finalitat. Així, per exemple, l'acord de condicions de l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs reconeix un permís de 96 hores a l'any, mentre que a l'Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda i a la Diputació de Barcelona es reconeixen 4 dies a l'any. Destacar la definició àmplia de "conciliació de la vida laboral i familiar" acordada a la Diputació de Barcelona i que inclou els següents supòsits, integrant la perspectiva individual en la definició: necessitat d'atendre situacions familiars (estenenent el concepte de "familiar" fins les persones de tercer grau de consanguinitat o afinitat de l'empleat); necessitat d'atendre persones properes a l'empleat que no es puguin valer per si mateixes; i necessitat d'atendre deures i obligacions propis de l'empleat la realització dels quals no pot fer-se fora de l'horari de treball.
- § Íntimament relacionat amb el permís per acompanyar familiars a visites mèdiques, cal tenir en compte l'absència de la pròpia persona empleada per assistència mèdica coincident amb la jornada ordinària de treball. En la majoria de casos, s'estableix que la visita mèdica s'ha de concertar fora de la jornada laboral i només quan això no és possible, es permet l'absència pel temps imprescindible i sense haver de recuperar el temps no treballat. En algun cas es limita el nombre d'hores d'absència per aquest motiu, fixant un màxim anual (16 o 20 hores) o un nombre màxim de visites al mes (dues, a l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs). S'acostumen a excloure d'aquest límit les visites mèdiques en cas de malaltia greu o intervenció quirúrgica de l'empleat, o malaltia professional o accident de treball.¹⁷⁷
- § Una altra tipologia d'absències de l'empleat que rep un tractament diferenciat és en cas d'indisposició d'aquest. Ateses les modificacions que s'han introduït en la percepció del complement salarial en cas d'incapacitat temporal¹⁷⁸ i també amb la finalitat de reduir l'absentisme, s'acostuma a fixar un nombre màxim de dies a l'any durant els quals la persona pot absentar-se de la feina per motius de salut i que no haurà de recuperar ni donen lloc a la reducció de les retribucions.¹⁷⁹
- § Les millores en la resta de permisos que queden per comentar són puntuals. Així, pel que fa al permís per matrimoni d'un familiar, algun conveni el reconeix també en cas que el familiar (fins el segon grau de consanguinitat o afinitat) iniciï una unió estable de parella fora de Catalunya, mentre que en cas de matrimoni de l'empleat, es permet començar a gaudir del permís fins una setmana abans del fet causant. Alguns ajuntaments (com ara el de Barcelona o el de Cabrils) preveuen clàusules que equiparen els matrimonis i parelles de fet a efectes de generar permisos, així com preveuen el mateix tractament pels fills no comuns de les noves parelles dels empleats però que visquin amb aquests.

¹⁷⁵ Pel que fa al permís pel compliment de deures inexcusables de caràcter públic, la CIVE del IV Conveni únic de la Generalitat el defineix com aquell deure "l'incompliment del qual pot generar sanció civil, penal o administrativa o un perjudici avaluable objectivament" i "aquell que el compliment no es pot delegar en una altra persona i que s'ha de complir en un dia i una hora determinats prèviament i és inajornable". Alguns convenis o acords inclouen en aquests supòsits les citacions judicials, per exemple.

¹⁷⁶ Com ara les 4 hores a l'any i la resta recuperables com a l'Ajuntament de Manlleu o les 16 hores a l'any (Ajuntament de Constantí).

¹⁷⁷ Un subtipus d'aquest permís és en cas de vista mèdica de recuperació o rehabilitació regulat al conveni col·lectiu de l'Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda, que malgrat haver de complir la norma general de no coincidència amb la jornada laboral, permet a l'empleat absentar-se del lloc de treball havent de recuperar el temps dedicat únicament quan la rehabilitació o recuperació es derivi d'una contingència comuna, no en cas de contingències professionals.

¹⁷⁸ Vegeu article 9 del Reial decret – Llei 20/2012.

¹⁷⁹ El més freqüent és establir tres a cinc dies a l'any no recuperables en cas d'absència per indisposició, però en algun cas es fixa dos dies al mes d'absència no recuperables i a partir del tercer cal recuperar-los dins el mateix mes o el següent, tal com es concerta a l'acord de condicions de Sant Adrià de Besòs o en l'Acord comú de condicions per als empleats públics dels ens locals de Catalunya.

- § Comentar per últim, les millores en els permisos relacionats amb el naixement o adopció. Pel que fa al permís de maternitat, en algun cas s'amplia la durada: fins a 20 setmanes a l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs, o 18 a l'Ajuntament de Santa Maria de Palautordera, on en cas de part doble o triple el permís dura fins 20 i 24 setmanes respectivament. Així mateix, el permís de paternitat s'amplia fins les 6 setmanes a l'acord regulador de condicions de l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs. En cas d'adopció internacional, l'acord regulador de l'Ajuntament de Cabrils reconeix dues setmanes addicionals en cas que sigui necessari el desplaçament.

Un cop descrites les millores introduïdes per la negociació col·lectiva en la configuració dels supòsits de fet que generen el dret a gaudir dels permisos, a continuació se n'exposen les condicions de gaudi.

- § Cal tenir en compte que el reconeixement d'un permís genera el dret d'absència de la persona afectada durant uns dies determinats, per la qual cosa la norma general és que els permisos es gaudeixen per jornades senceres de treball. Ara bé, atès que en molts casos la duració de la jornada diària és variable, la durada dels permisos s'estableix en hores o bé es fixen criteris per homogeneïtzar les diferents tipologies de jornades, com ara l'art. 15 del Decret 56/2012. Un exemple on la flexibilitat per gaudir el permís és alta es troba en els assumptes personals: en alguns ens es pot gaudir únicament en jornades senceres, mentre que en d'altres en hores (sent la mitja hora la fracció mínima exigida). En alguns casos es limita el nombre de dies consecutius que es poden gaudir.
- § Una altre mecanisme per flexibilitzar el gaudi dels permisos és allargar el període de temps per gaudir-los, tal com es preveu en el IV Conveni únic del personal laboral de la Generalitat, que preveu un termini de deu dies a comptar des del dia en què es produeix el supòsit de fet causant per a gaudir els permisos de naixement, adopció o acolliment, força major familiar, trasllat de domicili i deures inexcusables de caràcter públic o personal. El permís per assumptes personals s'acostuma a poder gaudir fins el principi de l'any següent (generalment durant el mes de gener, però en alguns casos s'allarga fins finals de febrer o finals de març), amb la finalitat de facilitar la conciliació de la vida personal, familiar i laboral durant el període de vacances (escolars) de Nadal. Ara bé, alguns convenis preveuen diferents mecanismes per evitar-ne l'acumulació a finals d'any, com ara establir torns entre els empleats per gaudir-los durant el període de vacances de Nadal i Setmana Santa (Ajuntament de Barcelona) o dividir el gaudi dels dies en els dos semestres de l'any (policia local de Cabrils).
- § Pel que fa al permís per força major familiar, alguns convenis preveuen el gaudi continuat o discontinu del permís, a elecció de la persona afectada, mentre que en alguns casos es limita el gaudi discontinu al compliment de determinats requisits com ara que l'hospitalització del familiar sigui superior a 4 dies.
- § Una atenció especial rep el permís per lactància, atès que la seva configuració legal és bastant flexible, per tal de permetre a la persona empleada gaudir-lo de la manera més convenient a la seva situació. Les innovacions de la negociació col·lectiva en aquest àmbit se centren en la possibilitat de compactar el permís en jornades senceres o acumular-lo en dues fraccions setmanals de 2,5 hores i gaudir-lo les tardes que reglamentàriament cal treballar, tal com es permet a l'Ajuntament de Barcelona. L'acord de condicions de l'Ajuntament de Constantí preveu un seguit de normes per compactar el permís.
- § És una pràctica habitual acumular el gaudi del permís de maternitat amb el de lactància compactat i consecutivament, tal com es permet en molts acords o convenis, acumular també altres drets d'absència, com ara vacances, assumptes propis, permisos per conciliació, etc. La finalitat darrera d'aquesta pràctica és allargar la cura directa dels infants per part dels progenitors.

Tal com s'ha comentat, el gaudi d'alguns permisos està condicionat a "les necessitats del servei", sent el permís per assumptes personals un dels principals exemples. Si bé també s'ha comentat alguna de les definicions que s'han pactat, és interessant la que recull el conveni col·lectiu del Consell Comarcal de la Conca de Barberà, que parteix de la necessitat de garantir que la unitat orgànica on els presta el servei assumirà, sense dany per a terceres persones o per a la mateixa organització, les tasques de l'empleat a qui es concedeix el permís.

Comentar per últim una previsió específica pel personal que treballa el *torn nocturn*: l'acord regulador de l'Ajuntament de Cabrils preveu el gaudi del permís la nit immediatament posterior al fet causant, excepte el permís per assistir a exàmens, que es podrà gaudir la nit anterior.

Pel que fa a les **llicències i excedències**, hi ha poques innovacions a comentar. Pel que fa als supòsits de fet que permeten sol·licitar-les, destaca la regulació de l'excedència per fer les pràctiques d'estudis reglats¹⁸⁰ i la llicència per activitats d'interès professional,¹⁸¹ ambdues previstes al conveni col·lectiu de la Diputació de Tarragona, i que tenen per objectiu facilitar la formació professional. També cal tenir en compte la llicència de set dies de vacances quan s'assoleixen 25 anys de servei, que s'assimila al permís per antiguitat ja comentat, així com les llicències per assumptes personals de 10 o 15 dies.

Pel que fa a les condicions que ha de complir la persona que sol·licita gaudir d'una llicència o excedència, destacar com en algun cas es redueix l'antiguitat mínima exigida (com ara exigir un any i no cinc com prescriu la norma legal) o s'allarga la durada de la mesura més enllà dels mínims legals.

Atès que aquestes mesures en alguns casos suposen una absència relativament llarga, és important la previsió dels efectes d'aquesta, en especial la reserva de lloc de treball, el còmput de l'antiguitat, drets passius, etc. En aquest sentit, destaca l'excedència per interès particular que a la Diputació de Tarragona comporta reserva del lloc de treball de la persona que l'exerceix durant el primer any de l'excedència, així com els dret a antiguitat, reserva de lloc de treball i drets passius de les llicències regulades en el conveni col·lectiu de l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú.

4.2.4. REDUCCIÓ DE JORNADA

En aquest apartat es descriuen les mesures que impliquen una reducció del temps de treball de manera permanent, si bé acotada a un determinat període, que pot ser més o menys extens. D'igual manera que s'ha fet en els apartats anteriors, primer es relacionen els nous supòsits que introdueix la negociació col·lectiva i a continuació es concreten les condicions de gaudi que milloren allò establert per la normativa.

Els **supòsits de fet** que poden donar lloc a un nou dret de reducció de jornada es diferencien dels supòsits regulats per l'EBEP i la Llei 8/2006 en el fet que no es basen en la situació familiar de la persona i la seva necessitat de conciliar la vida professional i familiar, sinó que adopten una perspectiva més àmplia i se centren en l'individu mateix. Així, es regula la *reducció de jornada per interès particular*, que comporta la realització de l'horari de presència obligada, amb reducció de les retribucions i sempre i quan el lloc de treball ho permeti.¹⁸² Així mateix, pel personal que no pot fer la jornada contínua en torn de matí durant l'estiu a l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs, se'ls reconeix el *dret a reduir una hora diària* la seva jornada durant aquest període, i el que no s'assigni a la jornada d'estiu, es compensa en dies festius.

Per raó d'*edat* i amb la finalitat de facilitar el trànsit a la jubilació, es reconeix el dret a reduir la jornada de treball a partir dels 60 o 61 anys.¹⁸³ A l'Ajuntament de Barcelona aquesta possibilitat es reconeix també pel personal que si bé no compleix el requisit d'edat, necessita reduir la seva jornada per recuperació d'una malaltia.

Pel que fa a les **condicions d'exercici**, es permet compactar la reducció de jornada per lactància i la de cura de fills per tal d'allargar el temps dedicat en exclusiva a l'atenció inicial dels fills. En alguns casos (com a la Diputació de Tarragona i a la Generalitat) es concreten les normes específiques que cal seguir per compactar el primer any de la reducció de jornada per cura de fill. Així mateix, la reducció de jornada per cura de fill greument malalt es permet compactar en jornades senceres.

Abans de l'entrada en vigor del Reial decret llei 20/2012 algunes reduccions de jornada preveïen la percepció íntegra de les retribucions, però a partir de l'any 2012 no és possible. Així, en reduir jornada es *redueixen les retribucions*, si bé en alguns casos aquesta reducció no és proporcional.¹⁸⁴

¹⁸⁰ Concedida a les persones que hagin de fer pràctiques obligatòries en el marc d'estudis reglats. La durada de l'excedència és un màxim de 6 mesos a l'any, sempre i quan les pràctiques no es puguin realitzar en els centres de la pròpia Diputació de Tarragona.

¹⁸¹ Les persones que es dediquen a la docència i el personal tècnic de suport a la docència poden sol·licitar aquesta llicència amb la finalitat de realitzar activitats d'interès professional. Aquesta llicència és retribuïda un màxim de 5 dies per curs escolar i si hi ha possibilitat de recuperar les classes, sense alterar el funcionament dels centres, ni generar cap increment de cost i alhora, amb el vist-i-plau dels pares i mares de l'alumnat menor d'edat afectat pel canvi de classes. No es retribuïda quan dura de 7 a 14 dies naturals ininterromputs per curs escolar, atès que en aquest cas comporta la necessitat de substituir al docent per una persona que estigui a la bossa de treball de la Diputació. Cal tenir en compte que des que es va regular aquesta llicència molt poques persones l'han gaudit, tal com es va constatar en l'entrevista mantinguda amb els representants de la Diputació.

¹⁸² Aquest és el supòsit regulat a l'acord de condicions de l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs. Casos similars es troben a la Diputació de Barcelona i a la Generalitat de Catalunya (art. 20 Decret 56/2012). En aquest darrer cas, el Decret imposa que la reducció de jornada ha de tenir una durada mínima d'un any, entre altres condicions.

¹⁸³ Ajuntament de Sant Adrià de Besòs i de Barcelona, respectivament.

Dos darrers comentaris sobre les reduccions de jornada. El primer sobre la previsió del conveni col·lectiu del Consell Comarcal de la Conca de Barberà, segons la qual les persones que redueixen la jornada poden decidir la franja horària en la que apliquen la reducció, i si aquesta és com a mínim del 10% de la jornada, poden optar per no treballar cap tarda. La segona, la possibilitat que conté l'acord de condicions de l'Ajuntament de Cabriels d'ampliar la jornada a les persones que l'han reduïda, que es pot entendre com una manifestació de la voluntarietat efectiva del temps parcial, únicament condicionada a l'antiguitat a l'empresa i a les necessitats del servei.

4.2.5. INCREMENT DE JORNADA

D'igual manera que la resta de mesures de gestió del temps, l'increment de jornada més enllà de l'obligatòria està regulat amb detall en els diferents instruments de negociació col·lectiva. Així, se'n defineix el concepte, la planificació, les limitacions a la seva realització, l'assignació personal i els mecanismes de compensació.

Les **definicions** són bastant homogènies, i a tall d'exemple, es reproduïx la que conté l'acord regulador de l'Ajuntament de Manlleu: "cada hora de treball, degudament autoritzada, que es porti a terme de més respecte de la durada màxima de la jornada ordinària de treball pactada, realitzada de manera voluntària amb caràcter excepcional i sempre per a la realització de treballs urgents i imprevistos".¹⁸⁵ Aquesta definició conté una sèrie de trets que es repeteixen en les altres definicions i que configuren les característiques de les hores extraordinàries en l'Administració pública: còmput en hores, prèvia autorització (i per tant detecció de la necessitat i organització prèvia per fer-hi front), voluntarietat i caràcter imprevisible.

Malgrat estar vinculades a treballs urgents i imprevistos, en alguns acords o convenis es preveu la seva **planificació** anual, atès que també es consideren hores extraordinàries els increments de jornada associats a moments puntuals que ja es coneixen amb anterioritat, com ara les fires, festes majors, etc.

Alguns llocs de treball, per les característiques de major dedicació i disponibilitat que exigeixen, són **incompatibles** amb la realització (i posterior compensació) d'hores extraordinàries; així com en algun cas es regula que les persones amb reducció de jornada per guarda legal no poden fer aquests increments de jornada.¹⁸⁶

D'altra banda, la negociació col·lectiva ha establert una sèrie de **limitacions** a les hores extraordinàries amb la finalitat d'eliminar-les o reduir-les al mínim. Algunes clàusules contenen limitacions que emmarquen aquesta orientació en la situació actual d'atur elevat i restringeixen les hores extraordinàries a supòsits excepcionals. En algun cas també es preveu la realització d'informes sobre les hores realitzades a l'any i es preveu, si escau, la creació d'un nou lloc de treball.¹⁸⁷

Com ja s'ha comentat, la realització de les hores extraordinàries és **voluntària** i així ho recullen la majoria d'acords i convenis que les regulen. En algun cas es preveuen mecanismes per garantir un repartiment equitatiu i controls de proporcionalitat, així com la concreció d'uns topalls màxims anuals.

La regulació de la **compensació** d'aquestes hores extraordinàries és heterogènia: en alguns casos s'estableix que únicament es poden compensar en temps de descans, en d'altres es preveu aquesta compensació com a prioritària davant l'econòmica i en d'altres només es preveu compensació econòmica. Ateses les restriccions pressupostàries en l'àmbit públic, la compensació econòmica es preveu amb caràcter restringit, establint un límit anual (com ara 40 hores extraordinàries retribuïdes a l'any), acotant-la al treball en dies festius assenyalats (Nadal, Reis, etc.) o per a determinats llocs de treball (policia, serveis de prevenció i incendis, llocs de comandament, etc.).

Les equivalències entre les hores realitzades i el temps de descans són també objecte de negociació. En la majoria de casos les equivalències són superiors a 1, incrementant de manera significativa en cas d'hores extraordinàries.

¹⁸⁴ Com ara la reducció de jornada per interès particular a l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs, que preveu la reducció d'un terç del temps de treball i la reducció salarial és el 25%. La reducció de jornada durant l'estiu per aquelles persones que no poden fer la jornada contínua en torn de matí no suposa reducció salarial.

¹⁸⁵ L'Acord comú de condicions per als empleats públics dels ens locals també recull aquesta mateixa definició.

¹⁸⁶ Conveni col·lectiu de la Diputació de Tarragona.

¹⁸⁷ Com ara a l'Ajuntament de Manlleu i de Santa Perpètua de Mogoda. En aquest darrer Ajuntament existeixen dues comissions amb l'objectiu de millorar la planificació del treball: la Comissió Tècnica d'Ocupació (que ha de realitzar un informe sobre les càrregues de treball) i la Comissió Tècnica de Valoració (que té per objectiu actualitzar els llocs de treball a les noves necessitats organitzatives). Ambdues comissions compten amb la participació dels representants dels treballadors.

D'altra banda, destaca el conveni col·lectiu de l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú que preveu la creació d'un nou lloc de treball quan les hores extraordinàries arribin a 4.500.

ries realitzades en el torn de nit i/o en dies festius.¹⁸⁸ Els convenis que preveuen la compensació econòmica també regulen les equivalències en aquests termes.

El gaudi d'aquestes hores en temps de descans s'acota a un període de temps concret i posterior a la seva realització (que oscil·la entre els dos i els sis mesos), s'estableix que s'ha de gaudir en jornades senceres o per hores, i fins i tot en algun cas es limita els dies màxims consecutius en que es poden gaudir,¹⁸⁹ si bé en alguns casos es permet acumular el gaudi d'aquestes hores a altres períodes de descans, com ara les vacances.

Comentar per últim, alguns supòsits específics que són tractats com a realització d'hores extraordinàries per tal de permetre el gaudi de temps addicional de descans. És el cas de la policia local de l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs, que en cas que hagin de fer un canvi de torn ocasional, se'ls reconeixen sis hores extraordinàries, així com el reconeixement de quatre hores extraordinàries per haver de comparèixer en un judici fora de l'horari habitual per part de la policia de l'Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda.

4.2.6. VACANCES I TEMPS DE DESCANS

En aquest apartat s'analitzen les millores introduïdes a la regulació legal pel que fa al temps de descans del personal al servei de les administracions públiques, que comprèn les vacances, el descans setmanal i els dies festius. Els dies de **vacances** anuals estan establerts amb caràcter bàsic i imperatiu a l'article 50 EBEP en la redacció donada pel Reial decret llei 20/2012, per la qual cosa, són indisponibles per la negociació col·lectiva, fet que no impedeix acordar la seva conversió equivalent en hores, per tal que les persones que tenen diferents horaris durant l'any les puguin gaudir en igualtat de condicions.¹⁹⁰ Així mateix, cal tenir en compte que alguns acords i convenis analitzats preveuen *dies addicionals* en cas que per necessitats del servei, les condicions inicials del seu gaudi quedin modificades. Aquestes modificacions poden referir al període per gaudir de les vacances, que generalment s'estableix que és l'estiu, o també a la necessitat de fraccionar les vacances quan amb caràcter general s'estableix que cal gaudir-les de manera continuada.¹⁹¹

Tal com s'ha comentat, s'acorda un *període per gaudir les vacances*, que generalment coincideix amb les vacances escolars: estiu i en algun cas, Nadal i Setmana Santa. De vegades es preveuen torns dins aquests períodes per garantir el gaudi equitatiu entre el personal els dies més demanats. Ara bé, aquests períodes no són inamovibles, atès que a petició de la persona interessada es poden gaudir les vacances altres dies durant l'any. En alguns casos es limita el nombre màxim de dies a gaudir fora del període ordinari, com a l'Ajuntament de Santa Maria de Palautordera (cinc dies) o a la Generalitat (set dies). Cal tenir en compte també que en alguns casos el període de vacances ve condicionat pel lloc de treball, com ara les persones adscrites a una unitat que tanca una determinada època a l'any, els càrrecs directius,¹⁹² les ocupacions vinculades a programes temporals i les de l'àmbit docent, que estan subjectes al calendari escolar que aprova el Departament d'Ensenyament de la Generalitat. Aquest darrer cas comprèn per exemple, el professorat i el personal d'administració i serveis d'escoles de música, d'escoles bressol, centres d'educació especial, etc.

En general, es preveuen mecanismes per facilitar la *planificació de les vacances* de la plantilla, entre dos i tres mesos abans del període de gaudi ordinari, és a dir, entre el març i el maig les administracions acostumen a cursar les peticions de vacances i resoldre-les. Sovint també s'estableixen condicions per fraccionar-les, concretant que cal gaudir-les set, deu o vint dies consecutius.¹⁹³ La resta de dies fins assolir els 22 generalment es poden

¹⁸⁸ Per exemple, una hora extraordinària amb caràcter general es pot compensar amb una hora, una hora i mitja o dues hores. Una hora extraordinària nocturna no festiva, es pot compensar amb dues hores de descans, mentre que una hora extraordinària festiva i nocturna es pot compensar amb dues, dues hores i mitja o tres.

L'Acord comú de condicions per als empleats públics dels ens locals unifica les equivalències amb els següents criteris: una hora extraordinària equival a una hora i mitja; si és festiva o nocturna, equival a una hora i tres quarts; si és festiva i nocturna equival a dues hores i mitja; i si coincideix els dies 25 de desembre o 1 i 6 de gener, es compensa en dues hores i mitja.

¹⁸⁹ 12 dies pel cas de la brigada de l'Ajuntament de Santa Maria de Palautordera.

¹⁹⁰ És el cas de l'Acord comú de condicions per als empleats públics dels ens locals, que estableix que els 22 dies hàbils equivalen a 165 hores per al col·lectiu de personal que realitza la jornada ordinària de 37,5 hores, i de 176 hores anuals per al col·lectiu de personal que realitza una jornada ordinària de 40 hores de mitjana en còmput anual.

¹⁹¹ Els nombre de dies addicionals que es reconeixen és variat: un dia per cada 7 dies fora del període ordinari (Ajuntament de Santa Maria de Palautordera) o cada 15 (Ajuntaments de Manlleu i Sant Adrià de Besòs), un dia per cada 7 que es modifiquen de les vacances aprovades inicialment (Ajuntament de Manlleu); dos dies addicionals si es fracciona el període de vacances per necessitats del servei (Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda); etc.

¹⁹² El conveni col·lectiu de la Diputació de Tarragona estableix que els càrrecs directius han de fer tres setmanes de vacances durant el mes d'agost de manera obligatòria.

¹⁹³ La fracció mínima de la setmana (set dies naturals) és la més freqüent (Consell Comarcal de la Conca de Barberà, Santa Maria de Palautordera, Diputació de Tarragona, Generalitat de Catalunya, entre d'altres).

gaudir de manera independent fora dels períodes ordinaris. En algun cas també s'estableix l'obligatorietat que el període de vacances inclogui un cap de setmana com a mínim.¹⁹⁴

En el moment de la planificació de les vacances del personal poden sorgir *problemes o conflictes* en coincidir diferents sollicituds els mateixos dies. Aquesta situació també és tinguda en compte per la negociació col·lectiva, que preveu diferents mecanismes de solució. La primera opció acostuma a ser la negociació, i si aquesta no és possible s'estableixen uns criteris a aplicar per determinar la preferència per gaudir les vacances els períodes demanats: hi ha casos en que es prima la rotació, amb independència de la situació personal, mentre que en d'altres es prioritzen les circumstàncies familiars, seguides de la rotació o l'antiguitat.

Si bé el dret a gaudir dels 22 dies de vacances s'entén que és dins *l'any natural* en què es genera el dret, en algun cas, i d'igual manera que ocorre en el cas del permís per assumptes propis, es permet que es gaudeixin durant els primers dies de l'any següent (fins el 10, el 15 o el 31 de gener). Així mateix, al Consell Comarcal del Vallès Oriental i a l'Ajuntament de Cabrils es preveu la possibilitat que el personal de nova incorporació amb menys d'un any d'antiguitat (i per tant sense dret a 22 dies de vacances, sinó menys), pugui gaudir d'un permís o llicència no retribuïts per gaudir d'un total de 22 dies.

El **descans setmanal**, atesa l'estructura de la jornada ordinària descrita *supra*, per a la majoria de col·lectius coincideix en el cap de setmana (entès en alguns casos que comença el divendres a la tarda, tal com s'ha comentat). Ara bé, de nou aquells col·lectius que han de prestar servei les 24 hores del dia i els 365 dies de l'any (policia, serveis de prevenció i incendis, etc) així com altres llocs de treball el servei on estan adscrits es presta també en cap de setmana, tenen un tractament especial en la negociació col·lectiva per tal de facilitar, en la mesura que sigui possible, la coincidència d'alguns dies de descans setmanal en cap de setmana. Una mesura és l'ampliació de la durada dels torns de 8 a 12 hores, de tal manera que es necessita menys personal per cobrir el cap de setmana.¹⁹⁵ En general es preveu que el treball en cap de setmana sigui rotatiu entre el col·lectiu afectat, ja pertanyi al cos de policia o estigui adscrit a una unitat que presti serveis dissabte i/o diumenge. La flexibilitat horària autotregulada és també una altra solució.

De manera similar, el treball en **dies festius** té un tractament específic. En general es reconeix el dret a compensar aquest treball en temps de descans *a posteriori*. D'altra banda, alguns acords o convenis reconeixen per a tot el personal dies festius addicionals als que recull el calendari laboral anual. Els dies més freqüents són el 24 i/o el 31 de desembre, i en algun cas concret també el dijous sant. El Consell Comarcal de la Conca de Barberà també reconeix com a festius la vigília de la festa major, la vigília de la Diada nacional de Catalunya i la vigília de Reis. De manera similar, a la Generalitat de Catalunya es reconeixen una sèrie de tardes festives (que comporten la reducció de la jornada ordinària setmanal en dues o dues hores i mitja).¹⁹⁶ Aquells anys en què els dies festius fixats en el calendari laboral ordinari coincideixen en cap de setmana, algun conveni o acord preveu un dia festiu addicional o dos més (si els dies 24 i 31 de desembre coincideixen en cap de setmana).

4.2.7. SISTEMA RETRIBUTIU

L'anàlisi de les clàusules dels convenis i acords s'ha centrat des d'aquesta perspectiva en determinar quins són els factors que es tenen en compte per establir els complements retributius per determinar si el salari està exclusivament lligat a les hores de treball o si bé, està més relacionat amb les tasques i l'assoliment de resultats.

Amb caràcter general es constata com el major nombre de complements retributius estan **associats al temps efectiu de treball**, ja sigui retribuïnt el treball en cap de setmana o festius, en horari nocturn, per torns, la disponibilitat fora de l'horari ordinari, l'allargament de la jornada, el tipus de jornada (si s'aparta de la general), etc. Els factors que condicionen la retribució també reflecteixen un control pel compliment de la jornada i la voluntat per reduir l'absentisme, atès que en algun cas es regula el complement per assistència, que es merita pel fet de complir la jornada ordinària. Complementàriament, en alguns casos també es condiciona la percepció d'algun complement (freqüentment anomenat "de productivitat") a la manca d'absències injustificades.

Ara bé, hi ha ens que de manera paral·lela o complementària (per determinats llocs de treball, generalment de caire més directiu) preveuen complements retributius que tenen en compte l'assoliment **d'objectius i l'avaluació**

¹⁹⁴ És el cas de la Guàrdia Urbana de l'Ajuntament de Barcelona.

¹⁹⁵ A l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs es preveu que quan es treballa en dissabte o diumenge el dijous i divendres immediatament anteriors no es treballa i es compensa l'acumulació horària del cap de setmana el dilluns posterior, sempre i quan es facin 24 hores entre dissabte i diumenge (és a dir, dos torns). En aquest Ajuntament també, durant l'estiu, Nadal i Setmana Santa es treballa un cap de setmana altern distribuït en tres torns de 8 hores.

¹⁹⁶ Aquestes tardes són la de Sant Jordi, l'anterior a les dues festes locals i la tarda anterior a Reis.

del rendiment. Un exemple és el complement de productivitat de la Diputació de Tarragona, que si bé no el pot meritjar tot el personal, la seva percepció està condicionada a tres factors: l'avaluació individual, l'avaluació corporativa i l'avaluació del compliment dels objectius de l'àrea. En aquest cas, les absències no justificades poden minorar la percepció del complement. Cal destacar també que en determinats llocs de treball la percepció d'aquest complement retributiu està condicionada a la realització d'unes hores de formació corporativa.

4.2.8. DIVERSOS

En aquest darrer apartat s'analitzen aquells aspectes que refereixen a la gestió del temps però no tenen suficient entitat per dedicar-los un apartat específic, si bé això no desmereix la seva importància. En primer lloc cal fer referència al tractament de la **formació** del personal. En general, el tractament és diferent en cas de formació obligatòria (o d'interès corporatiu) i formació voluntària.

En el primer cas, la formació es considera temps de treball, per la qual cosa, en cas que no es pugui realitzar dins la jornada ordinària de treball, es preveu la seva compensació en temps de descans. Algun conveni preveu l'adaptació dels horaris per tal de facilitar la realització d'activitats formatives o la concessió d'un permís sense sou d'un mes amb reserva de lloc de treball si la formació està relacionada amb la feina (Ajuntament de Cabriels). Pel que fa a la formació voluntària o sense vinculació directa amb el lloc de treball però que té interès per la persona, sovint es regula una bossa d'hores anual de caràcter no recuperable (entre 30 i 40) per poder assistir a aquestes activitats formatives quan coincideixin en horari de treball. Són breus i poques les referències a la formació en línia.¹⁹⁷

Comentar dues previsions més relatives a la formació. La primera refereix a incloure el temps de desplaçament des del centre de treball fins el centre formatiu en el temps dedicat a la formació, que pot suposar que es reconegui flexibilitat horària o s'exclougui el temps de desplaçament del còmput de les hores formatives. La segona previsió refereix al reconeixement de 15 minuts diaris en còmput anual per dedicar a la formació voluntària i per compte propi sense presència física al lloc de treball que té el personal de la Diputació de Barcelona i que poden autogestionar. Cal tenir en compte que aquest dret no genera hores o dies per gaudir com a compensació del temps que no s'ha utilitzat per aquest concepte.

Un altre àmbit material on s'han desenvolupat algunes mesures de gestió del temps de treball és la **participació dels treballadors**. En la majoria de casos es preveu una bossa d'hores mensual o anual per poder assistir a assemblees de treballadors en horari laboral. Convertint-les totes a hores anuals, la variabilitat és elevada: des de 15 fins a 96 hores a l'any. Una altra solució és fixar el nombre de reunions a què es pot assistir.¹⁹⁸ Altres aspectes regulats són la possibilitat de difondre propaganda electoral durant l'horari de treball o el crèdit sindical pel personal docent (ambdues previsions al conveni col·lectiu de la Diputació de Tarragona).

Cal tenir en compte que sovint els acords o convenis s'han negociat en paral·lel o preveuen la negociació futura de **plans específics**, com ara els plans d'igualtat o plans de formació.¹⁹⁹ Si bé se n'han analitzat pocs, cal ressaltar el pla d'igualtat de l'Ajuntament de Palau Solità i Plegamans que estableix que cal evitar convocar les reunions fora de l'horari laboral ordinari, i que per tant, cal fer-les en horari de presència obligada així com intentar acotar-ne la durada, per tal de fer-les més operatives. Així mateix, el pla d'igualtat de l'Ajuntament de Santa Maria de Palautordera preveu expressament que el fet d'haver gaudit d'una llicència o permís relatiu a la maternitat, paternitat i/o cura de fills no podrà constituir fonament per a qualsevol tipus de discriminació salarial o de qualsevol tipus contrària a la llei. L'Acord comú de condicions per als empleats públics dels ens locals estableix que en els plans d'igualtat que es negociïn cal tractar entre altres temes, l'ordenació del temps de treball per afavorir, en termes d'igualtat entre dones i home, la conciliació de la vida personal, familiar i professional.

Per últim, destacar que l'anàlisi ha permès detectar algunes referències a **la mobilitat física del personal**, si bé han estat poques i limitades al personal que no presta els seus serveis en un mateix centre de treball (en referèn-

¹⁹⁷ El conveni col·lectiu de la Diputació de Tarragona preveu que la formació en línia computa el 70% per al càlcul de les 30 hores anuals; mentre que el de l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú reserva aquest tipus de formació únicament a determinats llocs de treball que tenen més dificultats d'accés a la formació presencial, per motius de l'horari que realitzen, per tornicitat, servei, conciliació vida professional i familiar, etc.

¹⁹⁸ Essent el conveni col·lectiu del Consell Comarcal de la Conca de Barberà l'únic exemple i que preveu quatre reunions de personal a l'any. L'Acord comú de condicions per als empleats públics dels ens locals reconeix un nombre d'hores anuals per reunions de personal durant la jornada de treball en funció de la dimensió de la plantilla i concreta que fora de la jornada de treball no hi ha cap limitació per realitzar aquestes reunions.

¹⁹⁹ L'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs té un pla de formació negociat amb els representants dels treballadors, així com els diferents departaments de la Generalitat, que n'acostumen a aprovar un cada any o amb abans plurianual. En el moment de redacció del present informe la representació del personal de l'Ajuntament de Barcelona i la del propi Ajuntament està negociant un pla d'igualtat, per la qual cosa s'ha pogut analitzar el seu contingut.

cia al compliment de l'obligació de marcatge horari) o els presta sempre fora, com el personal de la brigada de carreteres de la Diputació de Tarragona. En aquest darrer cas, es preveuen mecanismes de transport col·lectiu fins el lloc d'inici del treball (que és variable). L'horari de recollida preveu arribar deu minuts abans al centre de treball per a canviar-se de roba i en finalitzar la jornada efectiva de treball, es preveu que la recollida sigui deu minuts després, per garantir la neteja personal. Aquest personal percep un plus salarial per mobilitat.

4.3. SÍNTESI

L'objectiu d'aquest tercer i darrer apartat del capítol és analitzar com les mesures descrites en l'apartat anterior permeten assolir l'equilibri entre les necessitats de les persones i de l'administració on presten els seus serveis, que cal recordar, està al servei de l'interès general, i per tant de tota la ciutadania.

Com ja s'ha comentat a l'apartat primer, la negociació col·lectiva en l'Administració pública està determinada per una sèrie de factors, com pot ser la naturalesa pública del subjecte empleador (que es regeix per altres principis que l'empleador privat), un menor àmbit material disponible per negociar²⁰⁰ i un col·lectiu heterogeni de persones sota l'àmbit d'aplicació subjectiu d'aquesta negociació col·lectiva. Aquesta heterogeneïtat deriva d'una banda, del vincle jurídic (funcionarial o laboral) i de l'altra, del tipus de lloc de treball. En el primer cas és la pròpia negociació col·lectiva, com ja s'ha comentat, la que soluciona aquesta disparitat de règims jurídics aplicables, en propiciar *de facto* la homogeneïtzació de les condicions de treball del personal funcionari i del personal laboral. Pel que fa als diferents col·lectius de persones a les quals s'apliquen els acords o convenis negociats, l'anàlisi ha permès constatar com també aquesta circumstància és tinguda en compte i es dediquen previsions específiques a aquests casos, ja sigui en el text articulat dels pactes o en els seus annexos.

Les principals conclusions que es deriven de l'anàlisi efectuada dels acords i convenis són les següents:

- § **L'àmbit de la gestió del temps està molt detallat i reglamentat en la negociació col·lectiva.** Ara bé, cal tenir en compte que la normativa de referència també presenta un elevat detall en comparació amb el sector privat. La concreció de les mesures traspua una preocupació pel control del compliment de la jornada de treball que es complementa amb mecanismes per reduir les absències injustificades. Malgrat això, aquest detall en la regulació no impedeix la flexibilitat en la gestió de l'ús del temps, atès que com s'ha comprovat, s'introdueixen nombroses mesures amb aquest objectiu. Cal tenir en compte que, tal com s'ha constatat en les entrevistes realitzades i que s'analitzen més endavant, el desenvolupament de mesures flexibles del temps de treball s'ha intensificat els darrers anys, fet que reflecteix d'una banda una major preocupació vers aquests temes, combinada amb una menor possibilitat de negociar altres àmbits, ateses les restriccions pressupostàries i normatives ja comentades.
- § **Evolució del concepte de conciliació cap a una visió més global, no centrada exclusivament en la família.** Amb la finalitat de cercar el màxim equilibri entre les necessitats de les persones i de l'administració, el concepte de conciliació de la vida laboral, familiar i personal ha evolucionat per incloure altres supòsits, com ara l'atenció de persones dependents o mancades d'autonomia (amb independència de l'edat i superant una visió de la conciliació enfocada únicament a la cura dels fills menors), així com la dimensió individual d'aquest concepte, no tan lligada a la situació familiar de la persona.²⁰¹
- § **La jornada ordinària més freqüent és matinal i fortament compactada.** La regulació de les mesures de gestió del temps per la negociació col·lectiva parteix del mínim legal indisponible de la jornada ordinària de treball, ja comentat. A partir d'aquí, la majoria de previsions configuren una jornada ordinària de caràcter matinal i fortament compactada, amb una pausa breu per dinar si escau, o intensiva, sense pausa per dinar. Ara bé, aquesta estructura admet múltiples mecanismes de flexibilització:
 - a) La pròpia determinació de l'horari, que com ja s'ha dit, pot adoptar diferents maneres, sent la més flexible la que preveu una part fixa de presència obligada (i comuna per tot el personal) i una part variable, a realitzar a l'entrada, la sortida i/o per la tarda, generalment autogestionable.
 - b) Alhora, aquest horari pot ser **modificat**, ja sigui per necessitats del servei o a instància individual, i s'acostuma a seguir un procediment establert.

²⁰⁰ Cal recordar aquí, com ja s'ha comentat, les restriccions materials pròpies del sector públic així com les modificacions introduïdes en la regulació substantiva de les condicions de treball, d'entre les que destaquen les que deriven del Reial decret llei 20/2012.

²⁰¹ Un exemple és la reducció de jornada per interès particular, no condicionada al fet que la persona que la sol·licita tingui una determinada situació familiar o la reducció de jornada que pot sol·licitar una persona empleada amb discapacitat.

- § Cal tenir en compte els llocs de treball que estan sotmesos a un **règim de treball per torns**, de durada variable (8-12 hores) i que poden tenir caràcter fix o rotatiu. Existeix una **planificació anual prèvia** d'aquests torns, però també s'admeten **modificacions**, tant per necessitats del servei com per necessitats de la persona afectada.
- § Així mateix, hi ha nombrosos **col·lectius amb horaris específics**, ja sigui pel tipus de prestació o pel nivell que ocupen. En alguns casos es remet a l'autoregulació horària i en d'altres s'estableixen determinacions horàries ad hoc.
- § Regulació de drets d'absència per garantir l'equilibri indicat entre les necessitats de les persones treballadores i les de l'administració. Sovint l'exercici d'aquests drets està condicionat per les necessitats del servei, una expressió genèrica i indeterminada que alguns acords o convenis concreten, fet que proporciona major seguretat jurídica. Aquests drets d'absència poden adoptar diferents formes:
- § Els **permisos, les excedències i les llicències** són els més tradicionals i freqüents. Tot i el reduït marge d'actuació, la negociació col·lectiva n'amplia alguns supòsits i en millora la redacció en altres, concretant expressions i conceptes jurídics indeterminats que d'una banda proporcionen major seguretat jurídica i de l'altra permeten tenir en compte situacions que la redacció originària del permís no va preveure. Un exemple és la inclusió de la cirurgia major ambulatoria de familiars en el permís per força major familiar. Així mateix, destaca la regulació del permís de conciliació concretat en hores, en desenvolupament de l'art. 48 j) EBEP.
- a) Sovint els acords i convenis regulen una sèrie de drets d'absència que configuren una **bossa d'hores**. Aquesta bossa es pot "nodrir" per diferents conceptes: des de la realització d'hores extraordinàries, als allargaments de jornada, passant per la formació obligatòria en hores de treball, el treball en dies festius i els permisos *ad hoc* creats amb aquesta finalitat, que parteixen del reconeixement d'una sèrie d'hores per assumptes personals però que cal recuperar. Un aspecte comú a tots aquests supòsits és que comporten treball efectiu, sigui amb caràcter previ o posterior al seu gaudi. Hi ha també altres supòsits que comporten un reconeixement addicional de temps per la persona, si bé no són de caràcter recuperable, com ara els dies addicionals de vacances que es reconeixen en cas que s'hagi de modificar el període ordinari de gaudi o els dies inicialment aprovats de vacances per necessitats del servei, o la bossa d'hores que es reconeix per poder fer formació voluntària en horari de treball.
- § **Es prioritza la compensació en temps de descans**. En la majoria de casos analitzats la modificació de les condicions de treball acostuma a compensar-se, de vegades de manera exclusiva, d'altres prioritària, amb temps de descans a favor de la persona treballadora. Aquest fet reflecteix d'una banda la importància d'aquest temps com a element que facilita la conciliació de la seva vida personal, familiar i laboral i de l'altra, les restriccions pressupostàries a les que estan subjectes les administracions, atès que sovint la única manera que tenen per compensar aquesta adaptació a les necessitats del servei és mitjançant el reconeixement de temps addicional per a les persones.
- § **Flexibilització de les condicions per gaudir dels permisos i de la bossa d'hores**. Així, hi ha permisos que es reconeixen en hores, i de l'altra, també es permet el gaudi en fraccions mínimes curtes (fins i tot de mitja hora), alhora que es permeten acumular en jornades senceres i consecutives, i fins i tot es poden acumular a altres drets d'absència (permisos, vacances, compactació de reducció de jornada, etc.). Un altre mecanisme per flexibilitzar les absències se centra en el període de gaudi, allargant-lo respecte el fet causant (en un permís) o ampliant la seva duració inicial (com el permís per assumptes propis que es pot gaudir durant el primer trimestre de l'any següent). Així mateix, els períodes ordinaris per gaudir de les vacances admeten modificacions per part de la persona interessada (prèvia autorització) i es complementen amb un nombre determinat de dies que es poden gaudir de manera independent i fraccionada durant l'any.

Com a conclusió final, de l'anàlisi feta fins ara es pot comprovar com si bé **la determinació inicial del temps de treball és rígida, la seva concreció pràctica presenta elevats mecanismes de flexibilitat**, detallats en els acords i convenis, el compliment dels quals és controlat en la majoria de casos, mitjançant mecanismes de marcatge horari.

Ara bé, tal com s'ha constatat, el mòdul temporal de referència és amb caràcter ordinari la setmana, tot i que per adaptar-se a les necessitats del servei i/o de la persona s'amplia al mes o a l'any. Malgrat això, no hi ha una visió global de l'organització del temps que respongui al cicle de la vida d'una persona, tal com si ocorre en alguns paï-

sos i s'ha posat de manifest en el marc teòric d'aquest informe. Altres aspectes que incideixen en la gestió del temps que no s'han detectat en l'anàlisi realitzada refereixen entre d'altres, a l'ús de les tecnologies (facilitant el treball fora del centre, les videoconferències, etc.), a mecanismes d'avaluació de les mesures implementades i referències a la mobilitat sostenible, entre d'altres. Potser aquestes absències deriven d'una banda de la tradició negociadora en aquest àmbit, que no ha considerat aquests aspectes susceptibles de negociar, i de l'altra, dels condicionants materials que imposa la normativa aplicable a les relacions de treball en l'Administració pública.

TAULA 9. Principals mesures de gestió del temps de treball en les administracions públiques identificades en l'anàlisi

Mesura	Descripció	
Jornada ordinària de treball		
Jornada inferior durant determinats períodes a l'any	Jornada inferior a l'ordinària en còmput setmanal en períodes com estiu, Nadal i Setmana Santa, etc., coincidint amb les vacances escolars	
Modalitats de fixar l'horari	Establir una franja horària fixa (amb flexibilitat d'entrada i de sortida)	
	Determinar una franja horària de presència obligada i una franja horària flexible (generalment autogestionable)	
	Establir una franja horària àmplia en la què complir la jornada (ex: 7 hores diàries de 7:30 a 16:30; o 7,5 hores diàries de 8 a 20 hores)	
Pausa per dinar	Mínim 30 o 60 minuts	
Fixar una hora màxima de sortida	Si només es treballa pel matí, entre les 15 i les 16:30, i si també es treballa de tarda, entre les 19 i les 20 hores (generalment autogestionable)	
Prestació del servei en horari ampliat	Sistema de repartiment i distribució entre el personal de les tardes de treball a la setmana	
Autorregulació horària	Pels llocs de treball vinculats a activitats irregulars sense un horari estable	
Flexibilització de la jornada ordinària		
Horari amb una part fixa i una altra variable	Franja horària de presència obligada	De 9 a 14 hores (alguns casos de 8:30 a 14:30 o de 9:30 a 14)
		En supòsits taxats (ex: fills menors a càrrec) la franja de presència obligada es flexibilitza (de 20 min a 2 hores)
	Franja horària flexible	A l'entrada: des de 15 minuts a 2,5 hores (ex: de 7 a 9:30). La més freqüent: entre 1 i 1,5 hores.
		A la sortida: duració idèntica a l'entrada. Per la tarda: es fixa una franja àmplia delimitada per una hora màxima de sortida o es fixen les hores que cal treballar (d'1,5 a 2,5 hores)
Alternatives per llocs de treball amb horari fix per necessitats del servei (ex: atenció al públic)	Part de la jornada ordinària es realitza fora de l'horari de la unitat i de conformitat amb les necessitats de la persona.	
	Negociació individualitzada cas per cas.	
	Criteris per orientar la concreció horària	Realització d'horaris continuats Fomentar sistemes rotatoris
Hores d'assumpes personals amb caràcter recuperable	Motius	En alguns casos no s'exigeix justificació, en altres han de ser motius personals o familiars.
	Recuperació	Abans o després del gaudi
		En la part flexible de l'horari
	Gaudi	Fraccions mínimes de 30 minuts o 1 hora
Participació en activitats formatives	Adaptació de la jornada a l'horari de la formació	
	Flexibilitat horària recuperable	

Mesura	Descripció
Permisos, llicències i excedències	
Nous permisos retribuïts	Per interrupció voluntària de l'embaràs
	Per naixement de nét
	Per compliment d'un nombre d'anys de servei
	Per necessitat de conciliar en cas de força major familiar
Noves llicències (no retribuïdes)	Per fer les pràctiques d'estudis reglats
	Llicència de 7 dies per 25 anys de servei
	Per assumptes personals (10-15 dies)
	Per activitats d'interès professional
Ampliació de supòsits que generen el dret a gaudir d'un permís	Per causa major familiar
	Inclou cirurgia major ambulatoria
	Definició "malaltia greu"
	Assistència al sepeli de familiars fins el 4rt grau de consanguinitat o afinitat (limitant les hores)
	Per cura de fill greu-ment malalt
	Si el menor no té càncer, s'inclou el supòsit de tractament encara que sigui sense ingrés hospitalari prolongat
	Per canvi de domicili
	Ampliació dels dies en funció dels quilòmetres, si es canvia de municipi, comarca, província)
	Per formació
	El permís s'estén al dia abans de la prova
Ampliació per participar el proves de promoció interna a l'Administració (la mateixa o altres)	
Treball per torns (de nit): "desplaçament de jornada" o finalització de la jornada 4 hores abans la nit prèvia a les proves	
Per compliment dels deures relacionats amb la conciliació	Permis no recuperable per tutoria dels fills o acompanyar-los a visites mèdiques
	Ampliació del permís per tutoria dels fills de la parella de l'empleat/ada però hi convisquin
	Nou permís fixat en hores/dies. Definició àmplia de conciliació (no lligada a la situació familiar)
Equiparació de matrimonis i parelles de fet	
Equiparació dels fills propis als no comuns de les noves parelles dels empleats en cas que convisquin amb aquests	
Ampliació de la durada dels permisos	Ex: 20 setmanes maternitat, 6 setmanes paternitat.
Flexibilització de les condicions de gaudi dels permisos	En jornades senceres i acumulables / en hores (mínim 30 minuts)
	Allargar el període de temps de gaudi (ex: deu dies des del fet causant en cas de naixement, força major familiar, etc; els primers 15 dies, primer mes o trimestre de l'any següent en cas del permís per assumptes propis)
	Gaudi continu o discontinu del permís, a elecció de la persona afectada
	Compactar el permís per lactància en jornades senceres o en dues fraccions setmanals coincidents en les tardes que cal treballar
	Regular les condicions per acumular el permís de maternitat, lactància compactat i altres drets d'absència (vacances, assumptes propis, permisos per conciliació, etc.)
	Treball per torns (nocturn): gaudi dels permisos la nit posterior al fet causant, excepte en cas d'exàmens, que es gaudeix la nit anterior

Mesura	Descripció	
Reducció de jornada		
Nous supòsits (no basats en la situació familiar de la persona)	Per interès particular	
	Reducció d'una hora diària de la jornada durant l'estiu si per raó del lloc de treball, la persona no pot fer jornada continua en torn de matí	
	Per edat, a partir dels 60 o 61 anys, per facilitar el trànsit a la jubilació	
	Per recuperació d'una malaltia	
Flexibilització de les condicions de gaudi	Compactar la reducció de jornada per lactància i la de cura de fills	
	Compactar en jornades senceres la reducció de jornada per cura de fill greument malalt	
	Elecció per part de la persona que redueix la jornada de la franja horària que deixa de treballar; si aquesta és del 10% o més de la jornada, pot optar per no treballar cap tarda	
Increment de jornada		
Planificació anual	Hores extraordinàries associades a circumstàncies que es coneixen amb anterioritat	
Incompatibilitat	No poden fer hores extraordinàries les persones que tenen reducció de jornada per guarda legal	
Clàusules limitadores	Elaborar informes sobre les hores realitzades i en funció dels resultats analitzar la conveniència de crear un nou lloc de treball	
Voluntarietat	Mecanismes per garantir un repartiment equitatiu entre el personal i controls de proporcionalitat	
	Fixar topalls màxims anuals	
Compensació	Temps de descans vs. compensació econòmica	Només temps de descans
		Prioritzar temps de descans davant la compensació econòmica
	Equivalències	Generalment superiors a 1
		Increment en cas d'hores extraordinàries realitzades en el torn de nit i/o en dies festius
	Gaudi	En jornades senceres o hores
		Acumulables a altres períodes de descans
Vacances i temps de descans		
Durada vacances	Determinades en hores, per facilitar-ne el gaudi a les persones amb diferents horaris durant l'any	
	Dies addicionals quan les condicions inicials del seu gaudi s'hagin de modificar per necessitats del servei	
Període de gaudi de les vacances	Generalment coincident amb les vacances escolars	
	Fixar torns per garantir el gaudi equitatiu entre el personal	
	Modificables a petició de la persona	
	Fixar un nombre màxim de dies per gaudir fora dels períodes ordinaris	
	Planificació: dos o tres mesos abans del període ordinari	
	Criteris per resoldre conflictes	Negociació prioritària
		Criteris (amb diferent ordre de prioritat): rotació, circumstàncies familiars, antiguitat, etc.
Allargar el període de gaudi (ex: primers dies de l'any següent)		
Descans setmanal	Treball en caps de setmana o serveis de 24	Ampliar els torns de 8 a 12 hores en cap de setmana

Mesura		Descripció
	hores al dia, 365 dies a l'any	Treball en cap de setmana rotatiu
		Flexibilitat horària autorregulada
Dies festius	Dies addicionals: 24 i/o 31 de desembre, dijous sant, vigília de la festa major, vigília Diada Nacional de Catalunya, etc.	
Sistema retributiu		
Complements retributius basats en l'assoliment d'objectius i l'avaluació del rendiment	Percepció condicionada a tres factors: avaluació individual, avaluació corporativa i avaluació del compliment dels objectius de l'àrea	
Diversos		
Formació	Obligatòria (d'interès corporatiu)	Es considera temps de treball, per tant es compensa en temps de treball si coincideix amb la jornada de treball
		Adaptació dels horaris
		Permís sense sou amb reserva de lloc de treball per fer formació relacionada amb la feina
	Voluntària	Reconeixement d'una bossa d'hores anual de caràcter no recuperable (entre 30 i 40 hores)
	Desplaçaments	Flexibilitat horària
		El temps de desplaçament no es descompta de la bossa d'hores per formació
Reconeixement de 15 minuts diaris en còmput anual per dedicar a la formació voluntària i per compte propi sense presència física al lloc de treball		
Participació dels treballadors	Bossa d'hores per assistir a assemblees en horari laboral	
	Fixar el nombre de reunions a les que es pot assistir	
Plans específics	Plans d'igualtat	Convocar reunions només en la franja horària de presència obligada
	Plans de formació	
Mobilitat locativa	Transport col·lectiu fins el lloc d'inici del treball (que és variable)	

Font: elaboració pròpia.

5. MESURES RELACIONADES AMB LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN EL SECTOR PRIVAT

5.1. MARC

5.1.1. EL MARC NORMATIU I LA NEGOCIACIÓ COLLECTIVA EN L'ORDENAMENT DEL TEMPS DE TREBALL EN EL SECTOR PRIVAT

L'ordenament jurídic laboral garanteix el caràcter imperatiu de certs aspectes de l'ordenament del temps de treball, fet que es tradueix en una regulació normativa de caràcter general susceptible de ser millorada, mentre que en altres ocasions la norma remet directament a la negociació col·lectiva per a la regulació d'una matèria o de determinats aspectes de la mateixa. Així mateix, no es pot obviar el paper subsidiari de l'autonomia individual de les parts.

A nivell normatiu les matèries sobre l'ordenament i la gestió del temps de treball estan contingudes en l'Estatut dels treballadors.²⁰² Les bases de la regulació del temps de treball que recull l'Estatut dels treballadors es troben en el mandat constitucional (art. 40.2 CE) que encomana els poder públics "garantir el descans necessari, mitjançant la limitació de la jornada laboral, les vacances periòdiques retribuïdes i la promoció de centres adequats" i en els preceptes de dret comunitaris que en base a la Directiva 2003/88/CE que introdueix conceptes com el temps de treball, el descans, el temps de presència i de treball efectiu, entre d'altres. Amb tot, en ambdues ocasions es manté una relació amb el dret derivat relatiu a la protecció de la salut i la seguretat dels treballadors/res en el treball.

El conveni col·lectiu és la font de la negociació col·lectiva que en matèria de regulació del temps de treball ha anat adquirint un protagonisme més gran. En aquesta línia, el conveni pot presentar dues opcions d'intervenció, la més clàssica i habitual on la legislació laboral es reserva una regulació bàsica sobre la qual el conveni s'encarregarà d'introduir condicions més favorables i per adaptar la norma a la realitat del sector, el subsector i/o l'empresa i, en segon terme, la derivada del caràcter supletori que dota el conveni de la capacitat regular determinades matèries (encara que normalment la norma conté alguna previsió residual pels supòsits en els quals la negociació col·lectiva no prevegi res sobre aquesta matèria).

Pel que fa al contingut, a tenor del text de l'art. 85.1 ET "...els convenis col·lectius podran regular matèries d'índole econòmica, laboral, sindical i, en general, quantes altres afectin a les condicions d'ocupació i a l'àmbit de les relacions dels treballadors i les seves organitzacions representatives amb l'empresari i les associacions empresarials...". Mentre que l'art. 82.2 estableix com a matèria pròpia a regular en els convenis col·lectius les condicions de treball i de productivitat. Així, dins dels continguts típics dels convenis s'entenen incloses les condicions de treball.²⁰³ Amb tot convé tenir present que, atenent a l'àmbit d'aplicació del conveni (nacional, sectorial, autonòmic, d'empresa, etc), algunes matèries o funcions de regulació s'atribueixen de forma preferent a convenis de determinats de nivells o àmbits d'aplicació. Altrament, matèries com la jornada, el règim de treball a torns o l'horari entre d'altres generalment són recollides i concretades en els calendaris laborals que són altres dels instruments d'ordenació del temps de treball a les empreses.²⁰⁴ Val a dir que el legislador estableix que la concreció i el detall de l'ordenació del temps de treball es farà a través del calendari laboral i no necessàriament a través dels convenis col·lectius. La regulació legal del mateix, però, es limita a establir a l'art. 34.6 ET que s'haurà d'elaborar anualment per la empresa, i que haurà d'exposar-se a un lloc visible a cada centre de treball, sense donar més detall sobre el seu contingut específic o sobre la previsió per negociar-lo amb els representants dels treballadors.²⁰⁵

²⁰² Reial Decret Legislatiu 1/1995, de 24 de març, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut dels Treballadors.

²⁰³ Martín, Rodríguez-Sañudo i Garcia (2008) en termes doctrinals identifiquen cinc àrees diferents d'actuació dels convenis: les condicions de treball; les condicions d'ocupació; les relacions col·lectives de treball que s'estableixen en el sistema de relacions laborals; l'organització del treball o l'exercici dels poders empresarials en la gestió del personal i la protecció social complementària.

²⁰⁴ Sempere, Charro, Martín *et al* (2009) a partir d'un recull jurisprudencial sobre la matèria assenyalen que en el calendari normalment figuren els dies de treball durant l'any, els dies de descans, festes i altres jornades on no es treballa així com un nombre d'hores de treball ordinari que correspon a cada jornada laboral (STSJ Catalunya, 13 de novembre de 2003); també han inclòure el període de vacances quan aquestes siguin col·lectives o conjuntes de tot el personal (STS de 3 de maig de 1994). A més, es podria incloure l'horari de treball general però no és obligatori (SSTS de 18 setembre 2000), com tampoc ho és delimitar les dates de gaudi del descans compensatori per treballs en diumenges i festius (STSJ Galícia de 24 de setembre de 1999). En qualsevol cas, els calendaris han de respectar les normes de caràcter necessari com les festes nacionals i locals, així com les pactades en conveni i el conjunt de condicions que regeixen la jornada com a resultat d'acords entre les parts (STS de 16 de juny de 2005).

²⁰⁵ Així, la facultat d'elaboració del calendari correspon a l'empresari, com una manifestació més del seu poder de direcció i normativament només la disposició addicional 3ª, ap. A) del Reial decret 1561/1995, de 26 de setembre, sobre jornades especials de treball, estableix de

La inclusió de la negociació col·lectiva en la regulació de l'ordenació del temps de treball té el seu origen en la **Llei 11/1994**, de 19 de maig,²⁰⁶ que va permetre que determinades matèries poguessin ser objecte de desenvolupament mitjançant els convenis col·lectius.²⁰⁷ Amb tot, l'esperit de la reforma de 1994 explicitat en l'Exposició de motius de l'esmentada Llei és "una adequació flexible de la gestió dels recursos humans a l'empresa, tant a la situació econòmica de la mateixa com als canvis del mercat en el que operi". I, des d'aquest objectiu, es considera que "...l'ordenació del temps de treball constitueix un dels aspectes bàsics de la regulació de les relacions laborals, tant en quant a element d'organització - de l'activitat de l'empresa i de la vida de les persones que treballen en ella...". Per aquest motiu, la norma persegueix reordenar "la regulació de la jornada de treball, establint els límits i les garanties (en matèria de jornada, descansos, treball nocturn o a torns, etc)... i fixant, un marc de regles de joc en el qual la negociació de les parts pugui lliurement desenvolupar-se amb l'objecte de fer compatibles les necessitats organitzatives de l'empresa i els interessos i aspiracions dels individus".

Altres normes legals que han propulsat canvis substancials sobre l'Estatut dels treballadors/res, especialment en matèria de conciliació de la vida personal, familiar i laboral, són:

§ **La Llei 39/1999**, de 5 de novembre, per promoure la conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores,²⁰⁸ que transposa a l'ordenament intern la Directiva del Consell 92/85/CEE relativa a l'aplicació de mesures per promoure la millora de la seguretat i la salut en el treball de la treballadora embarassada, que hagi donat a llum o en període de lactància i l'Acord marc sobre el permís parental que havia donat lloc a la Directiva 96/34 del Consell, de 3 de juny de 1996, relativa a l'Acord Marc sobre permís parental. Aquesta norma configura les polítiques de conciliació com mesures dirigides tant a l'home com les dones, en tant que els beneficiaris de les mesures són les persones treballadores que ostenten responsabilitats familiars, de forma que reorienta l'enfocament sobre la conciliació fins aleshores dirigida principalment a resoldre les "incompatibilitats" entre la vida professional i personal de les dones. Altrament, esmentar que l'Acord Marc sobre permís parental considera que per conciliar la vida personal i professional s'ha de potenciar la introducció de nous modes flexibles d'organització del treball i del temps que tingui en compte no només les necessitats de l'empresa sinó les dels treballadors/res (Romeo, M^aJ., 2003).

§ **La Llei orgànica 3/2007**, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes que reconeix el dret a la conciliació i fomenta la coresponsabilitat entre homes i dones. Un dels papers més rellevants que introdueix en l'art. 34.8 de l'ET és atribuir a les persones treballadores la possibilitat del dret d'adaptació de la durada i la distribució de la jornada amb la finalitat de fer efectiu el dret a la conciliació de la vida professional amb la personal i familiar. Amb tot el reconeixement no és ple, sinó que en part resta condicionat a la concreció o especificació que es faci per part de la negociació col·lectiva. Altrament, introdueix el permís de paternitat.

En el context dels acords interconfederals al llarg dels anys 80 es fa més força en els aspectes quantitatiu de la jornada (determinació, repartiment de l'ocupació mitjançant la proscripció de les hores extraordinàries), si bé en l'Acord Interconfederal sobre Negociació Col·lectiva del 1997 s'estableixen mesures més concretes.²⁰⁹ Des d'aleshores en els acords subscrits a partir del 2001 l'atenció es dirigeix principalment a qüestions relacionades amb la distribució flexible del temps de treball²¹⁰ (Goerlich, coord., 2008, p.21). Aquesta situació s'ha mantingut

forma expressa el dret dels representants dels treballadors/res a ser consultats per l'empresari i a emetre informe amb caràcter previ a l'elaboració del calendari laboral al qual es refereix l'art. 34.6 ET. En un altre línia es troben les remissions en el conveni sobre l'acord entre les parts o les incursions en ells del calendari, tal i com exposen Alonso i Casas (2006, p. 412), "...en els convenis col·lectius d'empresa o de centre pot el calendari formar part integrant del propi conveni, o demanar aquest l'acord entre l'empresari i el comitè d'empresa que en altres cas no es necessari...".

²⁰⁶ **Llei 11/1994**, de 19 de maig, per la qual es modifiquen determinats articles de l'Estatut dels Treballadors, i del text articulat de la Llei de procediment Laboral i de la Llei sobre Infraccions i Sancions en l'Ordre Social. BOE núm. 122, de 23.05.1994.

²⁰⁷ En l'Exposició de motius s'estableix que "Respecte a la negociació col·lectiva, es parteix de la idea de que ha de ser un instrument fonamental per a la desitjable adaptabilitat pel seu capacitat d'apropament a les diverses i canviants situacions dels sectors d'activitat i de les empreses. Per això, espais fins ara reservats a la regulació estatal passen al terreny de la negociació col·lectiva".

²⁰⁸ **Llei 39/1999**, de 5 de novembre, per promoure la conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores. BOE núm. 266, de 6.11.1999.

²⁰⁹ Sobre la jornada l'AINC 1997 subscriu que "un Conveni Col·lectiu nacional de branca d'activitat hauria de fixa la jornada màxima efectiva de treball en el còmput que acordin les parts i els criteris de la seva distribució en el sector corresponent, reenviant a àmbits inferiors l'establiment de compromisos i estipulacions que poguessin establir la distribució irregular o no de la jornada, els períodes de descans, vacances -fraccionades o no-, supòsits de jornades especials, en el seu cas, etc, així com altres disposicions que són pròpies d'àmbits menors de negociació, a la fi d'ajustar l'ús i administració de la jornada efectiva de treball." BOE núm. 135, de 6.06.1997.

²¹⁰ L'AINC 2001 estableix que "la gestió del temps de treball, la durada i redistribució de la jornada són elements fonamentals per contribuir a una millor evolució de l'ocupació, augmentar la productivitat de les empreses i incrementar, en quant sigui possible,Les fórmules que des dels convenis col·lectius es poden promoure per a la introducció d'esquemes més adaptables són variades. Com a criteri general hauria de realitzar-se un esforç més intens amb la finalitat d'establir una millor gestió del temps de treball, durada i reordenació de la jornada per assolir l'objectiu compartit conciliar les necessitats dels treballadors i treballadores i de les empreses...". BOE núm.15, de 17.01.2002.

fins ja que, com assenyala Argüelles (2012), en l'actualitat cal tenir present que el paper de la NC en l'ordenament del temps de treball està marcat per l'estratègia que promou la flexibilitat interna amb l'objectiu de proporcionar una millor adaptació de les jornades, els horaris i el ritme de treball a les canviants necessitats organitzatives i productives.

Seguint aquesta línia, el II Acord per a l'ocupació i la negociació col·lectiva 2012-2014, signat pels agents socials CEOE, CEPYME, CCOO i UGT, dedica un dels seus cinc capítols a l'estructura de la negociació col·lectiva i la flexibilitat interna.²¹¹ Pel que fa a l'estructura, l'Acord fa una clara aposta a favor de la descentralització de la negociació col·lectiva per tal que els convenis d'àmbit sectorial propiciïn la negociació al si de l'empresa pel que fa a la jornada, funcions i salaris, sens perjudici d'altres alternatives complementàries, com els acords o pactes d'empresa. D'altra banda, assenyala la necessitat de preservar l'àmbit provincial i afavorir que aquests convenis potenciïn la flexibilitat a l'empresa per tal d'adaptar-se a un mercat canviant i competitiu, tenint en compte també que és l'àmbit negocial que té un major nombre d'empreses i treballadors/es afectats. Igualment, s'aposta per la flexibilitat interna com a eina per a facilitar l'adaptació competitiva de les empreses i les persones treballadores, afavorint l'estabilitat i la qualitat de l'ocupació. Quant al temps de treball, s'assenyala que la negociació col·lectiva hauria de promoure'n l'ordenació i la seva concreció a l'empresa i que també hauria de fixar el còmput anual de la jornada i la distribució irregular del 10% de la jornada anual ordinària.²¹² De la mateixa manera, els convenis haurien de possibilitar el fet de disposar d'una bossa horària de cinc dies (40 hores) a l'any que podrà alterar la distribució prevista en el calendari anual. A més, els signants consideren que els convenis haurien de contemplar la possibilitat per dotar de més flexibilitat a les empreses –més enllà del 10% de la jornada irregular o modificant el calendari de forma que sobrepassi les 40 hores esmentades-, si bé per tal d'introduir aquestes mesures han d'existir causes econòmiques, tècniques, organitzatives o de producció que les justifiquin, segons l'article 41.1 de l'Estatut dels Treballadors.²¹³

En l'àmbit català convé esmentar que s'han signat tres Acords interprofessionals de Catalunya (AIC), sent el més recent el III AIC 2011-2014.²¹⁴ Aquests acords, signats per Foment del Treball Nacional i els sindicats UGT i CCOO, estableixen l'estructura de la negociació col·lectiva així com les regles que han de resoldre els conflictes de concurrència entre convenis de diferent àmbit. Les principals matèries acordades en el darrer acord són: l'estructura de la negociació col·lectiva, la flexibilitat interna i l'estructura salarial, si bé també es tracten altres temes com l'ocupació, la formació, el teletreball, les reestructuracions i els observatoris sectorials. Pel que fa a la flexibilitat interna s'assenyala el conveni col·lectiu com l'espai més adequat per ordenar l'ús flexible en l'empresa d'elements com el temps de treball i la mobilitat funcional. Amb aquesta intenció es defensa que el conveni sectorial defineixi els continguts mínims en la regulació de criteris, les causes, els procediments, els períodes temporals i els períodes de referència per a la mobilitat funcional i la distribució irregular de la jornada i en l'àmbit de l'empresa es concreti.²¹⁵

En aquest marc, poc després de la signatura de l'Acord per a l'ocupació i la negociació col·lectiva 2012-2014, el Govern aprova el Reial decret llei 3/2012, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral, tramitat posteriorment com a Llei 3/2012, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral.²¹⁶ Amb tot, per Argüelles (2012) el camí que segueix i on profunditza la Llei 3/2012 ja ha estat prefixat prèviament amb la Llei 35/2010, de 17 de setembre, de mesures urgents per a la reforma del mercat de treball, i pel Reial decret llei 7/2011, de 10 de juny, de mesures urgents per a la reforma de la negociació col·lectiva,²¹⁷ malgrat que a la pràctica les mesures incideixen més intensament en determinats temes.

²¹¹ Resolució de 30 de gener de 2012, de la Direcció general d'ocupació, per la qual es registra i publica el II Acord per a l'ocupació i la negociació col·lectiva 2012, 2013 i 2014. BOE núm. 31, de 06.02.12 Per a més informació sobre l'Acord vegeu apartat de novetats normatives i iniciatives públiques en matèria de relacions laborals del Capítol III de la MSEL 2012 del CTESC.

²¹² Amb la finalitat d'evitar, en la mesura del possible, les hores extraordinàries o la contractació temporal.

²¹³ Quan l'empresari hagi d'alterar el temps de treball durant la resta de vigència del conveni, haurà de seguir el procediment per a les modificacions substancials previst també a l'article 41 de l'Estatut.

²¹⁴ I Acord interprofessional de Catalunya 1990 (DOGC núm. 1397, de 23.1.1991), II Acord interprofessional de Catalunya 2005-2007 (DOGC núm. 4466, de 9.9.2005) i III Acord interprofessional de Catalunya 2011-2014 (DOGC núm. 6420, de 18.7.2013)

²¹⁵ La Sentència dictada pel Tribunal Suprem, Sala de lo Social, de data 22 d'octubre de 2013 declara la nul·litat de l'Acord interprofessional de Catalunya subscrit entre Foment de Treball Nacional, Confederació sindical de la Comissió Obrera de Catalunya i Unió General de Treballadors de Catalunya. Resolució EMO/1163/2014, de 20 de maig, per la qual es disposa la inscripció i la publicació de la Sentència dictada pel TS, Sala de lo Social, de data 22 d'octubre de 2013, relativa a l'Acord interprofessional de Catalunya pels anys 2011-2014 (DOGC núm. 6633, de 29.5.2014)

²¹⁶ Reial decret llei 3/2012, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral. BOE núm. 36, d'11.02.2012. Convalidat per la Resolució de 8 de març de 2012, del Congrés dels Diputats, per la qual s'ordena la publicació de l'Acord de convalidació del Reial decret llei 3/2012, de 10 de febrer, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral (BOE núm.62, de 13.03.2012) i posteriorment tramitat com a Llei 3/2012, de 6 de juliol, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral. BOE núm. 162, de 07.07.2012

²¹⁷ Llei 35/2010, de 17 de setembre, de mesures urgents per a la reforma del mercat de treball. BOE núm.227, de 18.09.2010. Reial decret llei 7/2011, de 10 de juny, de mesures urgents per a la reforma de la negociació col·lectiva. BOE núm. 139, de 11.06.2011.

En una breu ressenya sobre els nombrosos canvis operats a partir del Reial decret llei 7/2011, de la reforma laboral de 2012 impulsada per la Llei 3/2012 i de la normativa recent, en la negociació col·lectiva i l'ordenació del temps de treball, objecte d'aquesta anàlisi, en destaquen els següents:

§ Modificacions en l'àmbit de la negociació col·lectiva

- a) Incidència en l'estructura de la negociació col·lectiva. Les regles principalment van ser establertes en el Reial decret llei 7/2011 pel que fa a l'àmbit supraempresarial de l'estructura negocial. Però cal tenir en compte que, com assenyalen Pastor i Solà (2013), les reformes del 2011 i 2012 han suposat la prioritat d'aplicació del conveni d'empresa respecte a allò que s'hagués pogut acordar a nivell sectorial en base a l'art. 84.2 ET. La reforma del 2012 en la seva redacció de l'art. 84.2 suposa una potenciació del conveni d'empresa especialment evident en la regulació del temps de treball en atorgar-li preferència aplicativa respecte als sectorials, els autonòmics o d'àmbit inferior en matèries com: 1. d'horari i de distribució del temps de treball, el règim de treball a torns i la planificació anual de les vacances; 2. en mesures per afavorir la conciliació de la vida personal, laboral i personal i 3. en l'abonament o compensació de les hores extraordinàries i la retribució específica del treball a torns.²¹⁸
- b) Limitació del període d'ultraactivitat. La Llei 3/2012 estableix una nova redacció a l'art. 86.3 ET i fixa el termini màxim d'un any d'ultraactivitat del conveni, des de la denúncia d'aquest, excepte pacte en contrari.²¹⁹ Transcorregut aquest any des de la denúncia del conveni col·lectiu sense que s'hagi acordat un nou conveni o s'hagi dictat un laude arbitral, aquest perd la seva vigència i s'aplicarà el conveni d'àmbit superior que sigui d'aplicació. Tenint en compte aquesta regulació, el 8 de juliol de 2013 finalitzava el termini d'ultraactivitat donat per la reforma a la vigència d'aquells convenis col·lectius que haguessin estat denunciats abans de l'entrada en vigor del text definitiu de la norma.²²⁰ La remissió al conveni superior implica la submissió a les seves condicions i sinó es regulen tots els temes, es pot arribar a entendre que ha d'acudir-se a allò establert a la normativa de mínims, és a dir a l'Estatut dels Treballadors. Aquest fet ha provocat un debat intens sobre la permanència dels drets i les condicions laborals dels treballadors i treballadores, debat que ha arribat a instàncies judicials.²²¹ En relació a aquesta matèria el Tribunal Suprem (TS) ha dictat dues sentències, el desembre de 2014 i el març de 2015.²²² En la primera el TS resol que les condicions pactades en el contracte de treball des del moment mateix de la seva constitució, sigui directament o per remissió a allò establert en el conveni col·lectiu d'aplicació, tenen naturalesa jurídica contractual i per això segueixen sent exigibles entre l'empresa i el treballador pel contracte de treball que els vincula, encara que hagi expirat la vigència del conveni col·lectiu de referència, podent en el seu cas modificades si concorren circumstàncies econòmiques, tècniques, organitzatives o productives, segons estableix l'ET i això sense perjudici de que continuï l'obligació de negociar un nou conveni (STS Social 22.12.14, recurs 264/2014). Amb tot, aquest pronunciament adverteix que per la mateixa raó, els treballadors de nou ingrés manquen de la malla de protecció del conveni decaigut, fet que podrà donar lloc a problemes de doble escala salarial i de discriminació, entre altres.²²³ La sentència del TS de març del 2015 manté l'ultraactivitat dels convenis. En aquesta ocasió es pronuncia sobre un conveni col·lectiu que s'havia subscrit i publicat amb anterioritat a l'entrada en vigor de la Llei 3/2012, havia estat denunciat amb anterioritat a l'entrada en vigor de la Llei, en data 8 de juliol de 2013 no s'havia assolit acord i conté una clàusula en la qual es disposa que "denunciat el conveni i finalitzat el període de vigència restant, o qualsevol de les seves pròrrogues romandran vigents les clàusules normatives del conveni col·lectiu fins

²¹⁸ Aquesta previsió difereix de la regulació del Reial decret llei 7/2011 que aquest subordinava la prioritat aplicativa del conveni d'empresa als nivells superiors previstos a l'art. 83.2 ET, els quals podien limitar i fins i tot eliminar aquesta prioritat.

²¹⁹ Cal tenir en compte que el Reial decret llei 3/2012 fixava un termini de dos anys per a negociar un nou conveni. Aquest termini es redueix a un any en la tramitació com a Llei del Reial decret llei.

²²⁰ Tal i com s'exposa en la Disposició transitòria quarta de la Llei 3/2012 de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral, "Vigència dels convenis denunciats. En els convenis col·lectius que ja estiguin denunciats en la data d'entrada en vigor d'aquesta Llei, el termini d'un any a què es refereix l'apartat 3 de l'article 86 de l'Estatut dels treballadors, en la redacció que en fa aquesta Llei, comença a computar-se a partir de la data d'entrada en vigor esmentada".

²²¹ Com resoldre la situació que es produeix en el moment de finalitzar el termini d'ultraactivitat d'un any i quin són els efectes que ha de produir en les relacions regulades en el conveni col·lectiu ha donat peu a dues línies: les rupturistes i les contractualistes. Tal i com assenyalava Pérez (2015) les primeres defensen la desaparició íntegra del règim estipulat al conveni col·lectiu, mentre que pels defensors de la segona tesi s'entén que es produeix una contractualització d'aquell règim, de forma que no desapareixen sinó que s'incorporen al contracte de treball individual. La posició dels diferents TSJ no és uniforme, decantant-se molts d'ells per les tesis contractualistes (sentències del TSJ del País Basc de 13 i 17 de maig de 2014, del TSJ de Catalunya de 12 de desembre de 2013, 20 març de 2014 i 13 juny de 2014) però també hi havia alguns que defensen la ruptura (STSJ d'Andalusia de 23 gener de 2014). Butlletí núm. 123, març 2015 CEMICAL.

²²² Nota de premsa Consell General del Poder Judicial de 19 de desembre de 2014 (i annex sentència). Val a dir que la sentència compta amb 4 vots particulars i va ser el resultat d'una ajustada votació entre els 14 membres de la sala, 8 dels quals es van pronunciar en sentit afirmatiu.

²²³ El 2015 el TS afronta de nou qüestions sobre l'ultraactivitat en la STS de 17 de març de 2015, recurs 233/2013 i falla en favor de mantenir l'ultraactivitat del conveni d'Air Nostrum fins que els subjectes legitimats en subscriu un altre".

que no es produeixi l'entrada en vigor del conveni que hagi de substituir el present". La preocupació dels agents socials a nivell estatal sobre la vigència dels convenis es manifesta en la Comissió de seguiment del II Acord per a l'ocupació i la negociació col·lectiva, i els agents signants subscriuen l'Acord sobre la ultraactivitat dels convenis col·lectius on es recomana, entre d'altres mesures, que s'agilitzin i se simplifiquin els processos negociadors en curs per tal de propiciar l'acord abans del termini legal de vigència dels convenis.²²⁴ En l'àmbit autonòmic destaca l'Acord per al suport i acompanyament als processos de negociació col·lectiva en ultraactivitat²²⁵ entre les organitzacions empresarials, Foment i Pimec, i les organitzacions sindicals, CCOO, UGT i l'Administració de la Generalitat en el marc del Consell de Relacions Laborals. Aquest Acord, preveu un procediment específic per tal de donar suport i acompanyar als processos de negociació de convenis col·lectius bloquejats, mitjançant la intervenció amb una mediació ad hoc per part de l'Autoritat Laboral o bé a través del Tribunal Laboral de Catalunya i del qual se'n fa un seguiment periòdic a la Comissió de Convenis Col·lectius del Consell. A més, recentment s'ha una Comissió tècnica sobre ultraactivitat per part de la CEOE, CEPYME, CCOO i UGT (22 d'abril del 2015), en el marc de les negociacions encara en curs per a la renovació de l'Acord Interconfederal de Negociació Col·lectiva per al període 2015-2017.

§ Mecanismes de gestió quantitativa del temps de treball (determinació màxima de la jornada o nombre d'hores exigibles):

- a) Possibilitat empresarial de reducció del temps de treball i de suspensió del contracte de treball. Mitjançant la nova redacció de l'art. 47 ET, l'empresari podrà reduir per causes econòmiques, tècniques, organitzatives o de producció la jornada de treball –i el salari proporcionalment- per adequar-lo a les necessitats conjunturals de l'empresa. A més, es regula la suspensió del contracte de treball, podent ser aquesta contínua (per un mes, dos mesos, etc) o discontinua (per dues hores diàries, dos dies a la setmana, una setmana al mes, etc). La redacció anterior de l'article va ser introduïda pel Reial decret llei 10/2010 i obligava a les empreses a "acreditar la concurrència d'alguna de les causes assenyalades i a justificar que d'elles es dedueïen mínimament les raons de la decisió extintiva per contribuir a millorar la situació de l'empresa o a prevenir una evolució negativa d'aquesta". En el cas concret de les causes econòmiques, no només es feia referència a "una situació econòmica negativa", sense especificar els casos, si bé obligava a les empreses a acreditar els resultats negatius al·legats.
- b) Possibilitat empresarial d'ampliació de nombre d'hores a realitzar en els contractes a temps parcial: les hores extres i les hores complementàries. El text de l'art. 12.4c del ET solament permet les hores extraordinàries en casos excepcionals, quan siguin necessàries per "prevenir o reparar sinistres i altres danys extraordinaris i urgents". Però el Reial decret llei 16/2013, de 20 de desembre,²²⁶ flexibiliza el règim d'hores complementàries (que realment són hores extres expressament pactades en contracte), permeten la seva realització també en els contractes temporals (abans només previstes pels indefinits), si bé tant sols es pot aplicar en contractes amb jornades no inferiors a 10 hores setmanals en còmput anual. A més, s'incrementa el nombre màxim d'hores complementàries permès, passant d'un 15% a un 30% de

²²⁴ Resolució de 30 de maig de 2013, de la Direcció general d'ocupació, per la qual es registra i publica l'Acord de la Comissió de seguiment del II Acord per a l'ocupació i la negociació col·lectiva sobre ultraactivitat dels convenis col·lectius. BOE núm. 142, de 14.06.13. Així mateix, s'acorda que en els convenis en què les negociacions estan obertes abans de la finalització d'aquest termini, els negociadors s'hauran de comprometre a seguir el procés de negociació, garantint durant la durada mútuament acordada d'aquest procés el manteniment del conveni que ha perdut la seva vigència. No obstant això, l'Acord estableix que cadascuna de les parts podrà decidir que la negociació està esgotada i, per tant, instar la mediació obligatòria o arbitratge voluntari. Pel que fa a aquests casos de bloqueig de les negociacions, l'Acord remet les parts negociadores als sistemes de solució extrajudicial de conflictes establerts en l'àmbit estatal (V ASAC) i de caràcter autonòmic i estableix que les parts han d'acudir de manera urgent a aquests mecanismes en aquells convenis denunciats amb dos anys d'antelació al 8 de juliol de 2013 i que encara no s'hagin renovat en aquesta data. Per a més informació vegeu apartat de novetats normatives i iniciatives públiques en matèria de relacions laborals del Capítol III de la MSEL 2013 del CTEESC.

²²⁵http://empresaiocupacio.gencat.cat/web/.content/13_-_consell_relacions_laborals/documents/04_-_recursos/noticies/ratificacio_acord_ultraactivitat/doc_ratificacio.pdf L'Acord, elaborat en el marc del Consell de Relacions Laborals de Catalunya, dona una resposta directa al prec de sindicats i patronals per trobar una via que eviti la conflictivitat laboral derivada de la pèrdua de vigència o d'ultraactivitat de convenis col·lectius. Així, el pacte permet fer front als riscos de conflictivitat social o de judicialització dels processos a través del reforç de la negociació col·lectiva i el marc de relacions laborals català.

²²⁶ Reial decret llei 16/2013, de 20 de desembre, de mesures per afavorir la contractació estable i millorar l'ocupabilitat dels treballadors. BOE, núm. 305, de 21.12.2013. La intenció del Reial decret llei 16/2013 és impulsar l'ús del treball a temps parcial que, com altra de les mesures de flexibilitat interna, pretén flexibilitzant el temps de treball possibilitar a les persones treballadores la conciliació de la vida laboral i personal i compatibilitzar el treball i la formació. També es persegueix fer un ús del treball a temps parcial més equiparat a l'ús que se'n fa en altres països europeus on aquesta modalitat contractual està més estesa. Tot i així, tal i com indica l'Informe *Flexible working time arrangements and gender equality – A comparative review of 30 European countries* el treball a temps parcial (majoritàriament femení) encara es concentra en sectors mal pagats i amb escasses oportunitats de promoció i de formació en la majoria dels països analitzats. A nivell empresarial la contractació a temps parcial atorga més flexibilitat, ja que l'esmentat Reial decret llei permet ampliar la jornada fins el 30% del temps ordinari del temps de treball amb un preavis de 3 dies. Altrament, en aquesta mateixa norma s'amplia en quatre anys (de 8 a 12 anys) el temps en el qual els treballadors i les treballadores poden sol·licitar una reducció de jornada per cura de fills/es i se simplifiquen els models dels contractes laborals (reduint-los de 42 a 4).

les hores ordinàries de contracte, percentatge que pot ser ampliat fins el 60% per conveni col·lectiu sectorial o, en el seu defecte, d'àmbit inferior (art. 12.5 ET) i es permet afegir un nombre d'hores complementàries d'acceptació voluntària que no podrà superar el 15% (ampliables al 30% si així ho determina el conveni) de les hores ordinàries. D'altra banda, es redueix el termini de preavis de 7 a 3 dies. Amb tot, la legislació proposa dos únics límits: 1. Que no se superi el límit d'hores extraordinàries anuals legalment previst, que s'ha d'ajustar a la jornada estipulada en cada cas i 2. Que la suma de les hores extraordinàries i les complementàries no superi el límit que defineix el contracte a temps parcial.

§ Mecanismes de flexibilització o inaplicació de les condicions de treball pactades

- a) Distribució irregular de la jornada laboral. La possibilitat d'establir una jornada irregular al llarg de l'any no és nova atès que ja va ser reconeguda en la Llei 11/1994, de 19 de maig que modificava l'art. 34.2 de l'ET. Previ a la reforma s'establien uns límits de distribució de la jornada que podien modificar-se pel conveni col·lectiu o entre acord entre l'empresari i els representants dels treballadors/res. En aquesta línia, les organitzacions que van signar el II Acord per a l'ocupació i la negociació col·lectiva 2012-2014 remetien a la negociació col·lectiva com l'espai adient per ordenar l'ús flexible d'elements com el temps de treball. A partir de la reforma els límits a la distribució irregular són els mateixos, si bé s'obre la porta a que, en defecte de conveni o pacte amb els representants, l'empresari de forma unilateral pugui distribuir irregularment al llarg de l'any el 10% de la jornada de treball (art. 34.2 ET). En el Reial decret llei 3/2012, s'estableix una distribució de 5% de la jornada anual, percentatge que s'incrementa al 10% en la Llei 3/2012. L'aplicació d'aquesta distribució irregular de la jornada no ha estat exempta de problemes que s'ha resolt per via judicial.²²⁷
- b) Inaplicació de determinades condicions de treball pactades en conveni de treball. La Llei 3/2012 modifica l'art. 82.3 ET ampliant els convenis col·lectius susceptibles de ser inaplicats, els d'empresa i els d'àmbit superior. La nova redacció estableix que "per acord entre l'empresa i els representants dels treballadors legitimats per negociar un conveni col·lectiu conforme al previst en l'art. 87.1, es podrà procedir, previ desenvolupament d'un període de consultes en els termes de l'art. 41.4, a inaplicar en l'empresa les condicions de treball previstes en el conveni col·lectiu aplicable, sigui aquest de sector o d'empresa". Així, les matèries susceptibles de ser inaplicades, a més del règim salarial, són les següents: jornada de treball, horari i distribució del temps de treball, règim de treball a torns, sistema de remuneració i quantia salarial, sistema de treball i rendiment i funcions i millores voluntàries de l'acció protectora de la Seguretat Social. La reforma també amplia les causes possibles d'inaplicació ja que amb la nova redacció ja no es contempen únicament les causes econòmiques, sinó que s'introdueixen les tècniques, organitzatives o de producció.

§ Modificacions en matèria de conciliació de la vida laboral i familiar.

- a) Limitació en l'aplicació de la reducció de la jornada per cura de fills/es o familiars. Aquest permís regulat a l'art. 37.5 i 6 de l'ET freqüentment s'utilitzava concentrant la reducció de la jornada en els períodes de temps més asocials (caps de setmana, torns de tarda i nit, festius, etc) però el Reial decret introdueix el terme "diària", fet que sembla limitar la capacitat envers la conciliació, donant més rigidesa a la gestió del temps de treball. Amb tot, la jurisprudència dóna prioritat a allò regulat en els convenis col·lectius, que estableixen els elements paccionats de millora, respecte a la redacció del 37.5ET. En aquesta línia, en la sentència de l'Audiència Nacional falla en favor del demandant i declara que "la concreció horària de la reducció de jornada per guarda legal per motius familiars es gaudeixi sense més requisits o limitacions que les establertes als art. ... del conveni col·lectiu ..., és a dir, dins de la jornada ordinària i, en conseqüència, sense que l'empresa pugui exigir que aquesta concreció horària es realitzi obligatòriament dins de la jornada ordinària "diària". (SAN 879/2015)

²²⁷ Un dels problemes d'aplicació sorgeix a partir de la determinació del període de compensació de la bossa d'hores generades per la distribució irregular de la jornada atès que la sentència de l'Audiència Nacional de 24.5.2013 estableix que l'empresa no pot compensar-la l'any següent a la seva realització, ja que la jornada normalment establerta en els convenis és anual i, per tant, ha de distribuir-se exclusivament al llarg de cada anualitat. D'altra banda, la sentència del TS de 16 de abril de 2014 estableix que el termini de preavis de 5 dies regulat a l'art. 34.2 de l'Estatut dels Treballadors constitueix una norma de dret necessari, tot i el supòsit de que l'empresa i els representants dels treballadors acordi reduir el percentatge del 10% de distribució irregular de la jornada. El TS declara, que si bé és possible disposar sobre el percentatge de distribució de la jornada com es desitgi (ja que la redacció del text normatiu estableix clarament un percentatge amb l'afegit de "en defecte de pacte"), no ho és respecte al termini de preavis, sent aquesta mesura únicament disponible per ampliar-la. Així, respecte al percentatge de distribució irregular de la jornada, el TS ratifica, com ja ho va fer la sentència del TSJ en suplicació, que en aquest cas sí que és possible "ampliar o disminuir aquest límit, ja que el 10% només opera en defecte de pacte", per la qual cosa s'entén que és lícit que en el conveni "es pugui pactar qualsevol percentatge".

- b) Ampliació de supòsits i rigideses en el permís de lactància. La Llei 3/2012 manté els canvis operats pel Reial decret llei 3/2012 (DF1^a) pel que fa al permís de lactància. Un punt positiu és l'extensió del permís de lactància d'un fill/a menor de 9 mesos als supòsits d'adopció i acolliment. Així mateix, amb la nova redacció el text es dota d'una certa rigidesa ja que es precisa que el treballador/a ha de comunicar no només la data de reincorporació, com ja es requeria a la redacció anterior, sinó també el moment en el qual s'iniciarà tant el permís de lactància com la reducció de jornada per guarda legal amb una "antelació de 15 dies o la que es determini en el conveni col·lectiu aplicable" (art. 37.6 ET). Així, tal i com argumenta Herraiz (2015, p.3), "l'ànim de qui redacta aquesta nova regulació del permís de lactància es troba en oferir una major seguretat a l'empresari en ordre de poder encaixar dins de la seva organització productiva, tant l'absència del treballador per lactància com la reducció de la jornada per guarda legal".
- c) Ampliació dels supòsits d'ajornament del període de gaudi de les vacances per incapacitat. A partir del Reial decret llei 3/2012 es procedeix a la modificació de l'art. 38.3 ET referent a les vacances anuals per afegir al text normatiu un paràgraf establint que "en el supòsit de que el període de vacances coincideixi amb una incapacitat temporal per contingències distintes" a les derivades de l'embaràs, el part o la lactància natural, "que impossibiliti al treballador gaudir-les [les vacances], total o parcialment, durant l'any natural a que corresponen, el treballador podrà fer-ho una vegada finalitzi la seva incapacitat i sempre que no hagin transcorregut més de 18 mesos a partir del final de l'any que s'hagin originat".

TAULA 10. Normativa aplicable a la gestió del temps de treball en el sector privat. Catalunya 2015

Àmbit material	Condicions	Norma
Ordinària	Com a màxim 40 hores setmanals de treball efectiu de mitjana en còmput anual.	Art. 34.1 ET
Distribució irregular	Per conveni o, en defecte, per acord entre empresa i representants dels treballadors/res es pot establir la distribució irregular de la jornada. En absència de pacte l'empresa pot distribuir irregularment el 10% de la jornada de treball. S'han de respectar les 12h entre la fi d'una jornada i l'inici de la següent i els períodes mínims de descansos setmanal. Cal preavis de 5 dies mínim.	Art. 34.2 i 34.3 ET
Pauses	Sempre que jornada diària continuada excedeixi de 6h, ha d'establir-se un període de descans de durada no inferior a 15 minuts (30 minuts pels menors 18 anys en jornades superiors a 4:30h). Aquest període es considerarà temps de treball efectiu si així s'estableix al conveni col·lectiu o al contracte de treball.	Art. 34.4 ET
	Si el contracte a temps parcial comporta l'execució d'una jornada diària inferior a la dels treballadors/res a temps complet i es faci de forma partida, només es podrà fer una única interrupció diària, excepte que conveni disposi altra cosa.	Art. 12.4 b) ET
Adaptació de la jornada	El treballador/ra té dret a adaptar la durada i distribució de la jornada per fer efectiu el seu dret a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral en els termes establerts a la negociació col·lectiva o en l'acord amb l'empresari. A tal fi, es promourà l'ús de la jornada continuada, l'horari flexible i altres modes d'organització del temps de treball i dels descansos.	Art. 34.8 ET
	Els treballadors/res tenen dret a l'adaptació de la jornada ordinària de treball per a l'assistència a cursos de formació professional	Art. 23.1 b) ET
La jornada en els contractes a temps parcial	El contracte s'entén a temps parcial quan s'hagi acordat la prestació de serveis durant un nombre d'hores al dia, a la setmana, al mes o a l'any, inferior a la jornada de treball d'un treballador a temps complet comparable.	Art. 12.1 ET
	La jornada en els contractes a temps parcial	Art. 12.4 a) ET
	La conversió d'un treball a temps complet en un treball a temps parcial i viceversa tindrà sempre caràcter voluntari i no es podrà imposar de forma unilateral o com a conseqüència d'una modificació substancial de les condicions de treball.	Art. 12.4 e) ET

TAULA 10. Normativa aplicable a la gestió del temps de treball en el sector privat. Catalunya 2015 (CONTINUACIÓ)

Àmbit material		Condicions	Norma
Treball nocturn, a torns i ritme de treball	Treball nocturn	És el realitzat entre les 22h i les 6h, amb una jornada màxima de 8h diàries de mitjana, en un període de 15 dies.	Art. 36.1 ET
		El servei es presta en hores diferents en un període determinat de dies o de setmanes.	Art. 36.2 ET
	Treball a torns	Els treballadors/res tenen preferència a escollir torn de treball, si tal és el règim instaurat a l'empresa, quan es cursin amb regularitat cursos per a l'obtenció d'un títol acadèmic o professional.	Art. 23.1 a) ET
	Treball a torns nocturn	En empreses amb processos productius continus durant les 24h, en l'organització del torn es tindrà en compte la rotació i que cap treballador/a estigui més de dos setmanes seguides, excepte adscripció voluntària.	Art. 36.2 ET
Reduccions de jornada	Per cura de fills o familiars	Reducció de jornada amb reducció de les retribucions en cas de tenir cura directa d'un menor de 12 anys, persona gran que necessiti dedicació especial, persona amb discapacitat que no realitzi activitat retribuïda o familiar (fins 2n grau) que per raons d'edat, accident o malaltia no pugui valdre's per si mateix i no realitzi activitat retribuïda.	Art. 37.5 ET
	Per cura de menor a càrrec greument malalt	Reducció d'almenys la meitat de la jornada per cura d'un menor a càrrec afectat per càncer o qualsevol altre malaltia greu que impliqui ingrès hospitalari de llarga durada i requereixi la necessitat de cura directa, continua i permanent acreditat pel Servei Públic de Salut, fins que el menor faci els 18 anys.	Art. 37.5 ET
		Adreçada a progenitor, adoptant o acolridor de caràcter preadoptiu o permanent.	
	Trets comuns	Són drets individuals dels treballadors/res, però si dos o més treballadors/res de la mateixa empresa generen el dret pel mateix subjecte causant, l'empresa podrà llimiar el seu exercici simultani per causes justificades de funcionalment.	Art. 37.5 ET
		La concrecció horària i el període de gaudi corresponen al treballador/a, si bé els convenis poden establir criteris per a la concrecció horària, en atenció als drets de conciliació de la vida personal i professional i les necessitats productives i organitzatives de les empreses. El treballador/ra ha de preavisar amb una antelació de 15 dies o la que es determini en conveni indicant la data d'inici i de fi de la reducció.	Art. 37.6 ET
	Per violència de gènere	Reducció de jornada amb disminució proporcional de la retribució o la reordenació del temps de treball (adaptació de l'horari, horari flexible o altres formes), en els termes que determini l'Administració Pública competent (admet millora)	Art. 37.7 ET
Els drets es podran exercitar en termes establerts als convenis col·lectius o en acord entre l'empresa i els representants dels treballadors/res o en els acords entre l'empresa i els treballadors/res afectats. La concrecció dels drets correspon a les persones afectades.			

TAULA 10. Normativa aplicable a la gestió del temps de treball en el sector privat. Catalunya 2015 (CONTINUACIÓ)

Àmbit material		Condicions	Norma
Permisos retribuïts	Matrimoni	15 dies naturals	Art. 37.3 a) ET
	Naixement	2 dies hàbils (o 4 si és en una altra localitat) en cas de naixement de fill.	Art. 37.3 b) ET
	Força major familiar	2 dies hàbils (o 4 si és en una altra localitat) en cas de naixement de fill o mort, accident o malaltia greu, hospitalització o intervenció quirúrgica que requereixi repòs domiciliari d'un familiar dins el segon grau de consanguinitat o afinitat.	
	Canvi de domicili	1 dia per trasllat de domicili habitual	Art. 37.3 c) ET
	Funcions sindicals o de representació personal	Aplicació de la normativa general sobre representació sindical i participació dels treballadors	Art. 37.3 e) ET
	Formació	Poden gaudir dels permisos necessaris per concórrer a exàmens quan es cursi amb regularitat estudis per a l'obtenció del títol acadèmic o professional	Art. 23.1 a) ET
		Els treballadors/res tenen dret a la concessió dels permisos oportuns de formació o perfeccionament professional amb reserva de lloc de treball	Art. 23.1 c)
		Aquells treballadors/res amb un any d'antiguitat a l'empresa tenen permís retribuït de 20h anuals de formació professional per a l'ocupació vinculada a l'activitat de l'empresa, acumulables per un període de fins a 5 anys.	Art. 23.3 ET
	Exàmens prenatals i tècniques de preparació al part	Durant el temps necessari per a la realització de les proves (no concreta durada)	Art. 37.3 f) ET
	Lactància	Dret a 1 hora d'absència per lactància d'un fill menor de 9 mesos. Altres supòsits permesos: dividir l'hora en 2 fraccions; substituir-la per una reducció de jornada de mitja hora a l'inici i mitja al final, o compactar el permís en jornades complertes en els termes previstos a la negociació col·lectiva (retribuïdes)	Art. 37.4 ET
		Aplicable en casos de naixement de fill, adopció o acolliment.	
	Hospitalització de fill prematur	Doble dret: dret a absència del lloc de treball 1 hora diària (retribuïda) i dret a reduir jornada fins 2 hores (amb reducció proporcional retribucions)	Art. 37.4 bis ET
	Compliment deure públic inexcusable o personal, inclòs el sufragi actiu	Durada: temps indispensable.	Art. 37.3 d) ET
		Si el compliment del deure suposa una impossibilitat de prestació del treball en més del 20% de les hores laborables en un període de 3 mesos, l'empresa podrà passar a la persona afectada a la situació d'excedència.	
		Si pel compliment del deure o desenvolupament del càrrec es percep indemnització, es descomptarà l'import del salari.	
Violència de gènere	Faltes d'assistència es consideraran justificades (tal com determinin els serveis socials o de salut)	Art. 37.7 ET	
	Dret a reducció de la jornada amb reducció proporcional de les retribucions		
	O alternativament: reordenació del temps de treball (adaptació de l'horari, horari flexible o altres formes)		

TAULA 10. Normativa aplicable a la gestió del temps de treball en el sector privat. Catalunya 2015 (CONTINUACIÓ)

Àmbit material		Condicions	Norma
Suspensions de contracte amb reserva del lloc de treball	Trets comuns	La suspensió del contracte exonera de les obligacions recíproques de treballar i remunera el treball (si bé, en alguns casos el treballador/ra percep una prestació de la Seguritat Social substitutòria del salari)	Art. 45.2 ET
	Part	16 setmanes ininterrompides, ampliables 2 setmanes més en cas de part múltiple per cada fill a partir del segon. També ampliació de 2 setmanes si hi ha discapacitat del fill.	Art. 48.4 ET
		Titularitat del dret: la mare. Pot cedir les 10 setmanes a l'altre progenitor si ambdós treballen, sense superar el total de 16 setmanes (o les que corresponguin). En cas de mort de la mare, les gaudeix l'altre progenitor.	
		En supòsit de mort del fill, el període no es veurà reduït, excepte que un cop finalitzades les 6 setmanes la mare sol·licitès reincorporar-se al lloc de feina	
		Part prematur o hospitalització del fill després del part: ampliació del permís el nombre de dies en què el fill estigui hospitalitzat, amb un màxim de 13 setmanes.	
		Es pot gaudir a jornada completa o parcial.	
	Concreta moment d'inici del permís: filiació biològica (part) i adopció o acolliment (sentència judicial o resolució adm.).		
	Adopció o acolliment	Duració: idèntica que la filiació biològica. Igual ampliació de 2 setmanes per discapacitat del menor adoptat o acollit.	Art. 48.5 ET
		Inici: decisió administrativa o judicial, sense que el mateix menor pugui donar lloc a diferents períodes de gaudi del permís. En cas d'adopció o acolliment internacional pot iniciar-se fins 4 setmanes abans de la decisió adm.	
		Si ambdós progenitors treballen, els permís es distribueix a elecció d'ells, de manera simultània o successiva, però en períodes ininterromputs. Si el gaudeixen de manera simultània la suma dels 2 períodes no pot superar	
	Es pot gaudir a jornada completa o parcial.		
Risc durant l'embaràs o la lactància natural	La suspensió del contracte finalitza el dia que s'inicia la suspensió per maternitat biològica o quan el lactant compleix 9 mesos.	Art. 48.6 ET	
Per violència de gènere	La durada no pot excedir de 6 mesos, excepte que de les actuacions de tutela judicial resultés que l'efectivitat del dret de protecció de la víctima requereix la continuïtat de la suspensió. En aquest cas el jutge pot prorrogar la	Art. 48 bis ET	
Paternitat	Per naixement de fill, adopció o acolliment: 4 setmanes ampliables en supòsits de part, adopció o acolliment múltiple en 2 dies més a partir del segon (actualització segons Llei 36/2014, de 26 desembre, que entra en vi-	Art. 48 bis ET	
	Es pot gaudir a jornada completa o parcial.		
	En supòsit de part la suspensió és de l'altre progenitor, si per adopció o acolliment el dret és per un dels progenitors a la seva elecció.		

TAULA 10. Normativa aplicable a la gestió del temps de treball dels empleats públics. Catalunya, 2015 (CONTINUACIÓ)

Àmbit material		Condicions	Norma
Excedències voluntàries	Trets comuns	Els treballadors/res conserven només un dret preerent al reingrès en les vacants d'igual o similiar categoria a la seva que hi hagués o es produeixin a l'empresa.	Art. 46.3 ET
	Per interès particular	Antiguitat mínima de 1 any.	
		No pot ser exercit una segona vegada fins que hagi transcorregut 4 anys des de l'anterior excedència.	
		Durada mínima de 4 mesos i màxim 5 anys.	
	Per cura de fills i familiars	Duració màxima: 3 anys per cura de fills i de 2 anys per atendre familiars fins a segon grau.	Art. 46.3 ET
		Supòsits: a) cura de fill (des de la filiació biològica o administrativa); b) familiar a càrrec, fins al 2n grau, que per raons d'edat, accident, malaltia o discapacitat no pugui valdre's per si mateix i no realitzi activitat retribuïda.	
		Es pot gaudir de forma fraccionada i és un dret individual, però si dos treballadors/res generen el mateix dret pel mateix subjecte causant, l'empresa pot limitar l'exercici simultani per raons justificades de funcionament.	
		El període d'excedència és computable a efectes d'antiguitat i el treballador/ra té dret a cursos de formació professional.	
	Per exercir funcions sindicals d'àmbit provincial o superior	El primer any té dret a reserva de lloc de treball, després reserva referida a lloc de treball d'igual grup professional o categoria equivalent. La reserva del lloc de treball s'amplia a 15 mesos si es tracta de família nombrosa i a 18 si és nombrosa de categoria especial.	Art. 46.3 ET
		Durada: mentre s'exerceixi el càrrec representatiu.	
Vacances	Durada no inferior a 30 dies naturals per any.	Art. 38.1 ET	
	El moment de gaudi es fixarà de comú acord entre l'empresari i el treballador/a de conformitat amb allò establert als convenis col·lectius sobre planificació anual de vacances.	Art. 38.2 ET	
	El calendari es fixa a cada empresa i el treballador/ra coneixerà les dates 2 mesos abans, almenys de l'inici del gaudi.	Art. 38.3 ET	
	Si calendari coincideix amb temps d'incapacitat temporal derivada de part, embaràs o lactància natural o amb un període de suspensió del contracte (part, acolliment i acollida i paternitat segons art. 48.4 i 48.bis) o altres incapacitats diferents a les anteriors, es podrà gaudir de les vacances en altra data, encara que hagi finalitzat el període d'any natural, sempre que no hagin transcorregut 18 mesos a partir del final d'any on s'han originat.		

Font: elaboració pròpia.

5.2. MESURES

Malgrat que la legislació fixa les condicions bàsiques i mínimes del temps de treball, principalment en els articles 34 a 38 i 45 a 48 de l'ET,²²⁸ la regulació laboral deixa un marge més o menys ampli segons les matèries, perquè la negociació col·lectiva pugui intervenir i millorar la norma. En general, la negociació col·lectiva pot incidir en matèries com: la durada anual de la jornada i la seva distribució irregular; la jornada ordinària diària; l'opció de retribuir o compensar amb temps de descans les hores extraordinàries; la determinació de temps de treball efectiu del descans obligatori en les jornades continuades de més de sis hores; la consideració de la realització obligatòria d'hores extraordinàries; el pacte del període de vacances, entre d'altres.

Mitjançant els acords presos en aquestes matèries, la negociació col·lectiva permet dotar els convenis de la capacitat d'adaptar la norma a la realitat del sector, el subsector i/o l'empresa. Val a dir que aquesta tasca no sempre és fàcil atès que cal tenir present la diversitat i les peculiaritats pròpies que poden presentar els diferents sectors, subsectors i/o les empreses en funció de la seva dimensió, la seva activitat, la implantació en el territori i/o els sistemes productius emprats, entre d'altres. I en un nivell inferior, en l'àmbit de l'empresa, les condicions dels diferents llocs de treball, departaments o àrees productives provoquen mesures diverses i d'aplicació heterogènia entre els propis treballadors i treballadores d'una mateixa empresa.

A més, un altre dels problemes és l'articulació de les mesures en els diferents nivells en els quals es desenvolupa la negociació col·lectiva: sectorial, d'empresa, nacional, autonòmic i provincial. Aquesta circumstància fa essencial establir, al menys, una mínima coordinació entre els diferents àmbits a l'hora d'incidir en una matèria. En la pràctica és habitual que els convenis d'àmbit superior fixin les regles generals, deixant pels convenis d'àmbit d'inferior la determinació concreta de les mesures.

Fetes aquestes puntualitzacions prèvies, a continuació s'analitzen les mesures de gestió del temps en els convenis i acords seleccionats, que tal i com s'exposa en l'apartat de metodologia, comprenen 33 convenis sectorials i 22 convenis o acords d'empreses que destaquen per la negociació i l'articulació de mesures de gestió del treball que afavoreixen l'equilibri entre les necessitats productives i de serveis de les empreses i les necessitats de conciliació de les persones que hi treballen.²²⁹ Tal i com s'articulava en l'apartat anterior sobre les mesures relacionades amb la gestió del temps de treball en les administracions públiques, l'ordre de l'anàlisi és el següent: en primer lloc s'exposa com es distribueixen al llarg de l'any i/o la setmana la jornada mínima i com es determina l'horari pels diferents col·lectius, fent una referència expressa al treball per torns i nocturn. A partir d'aquí, el segon bloc de l'anàlisi se centra en les mesures per flexibilitzar aquesta jornada, sense alterar-ne el total d'hores a realitzar. El tercer bloc se centra en els permisos, les llicències i les excedències que permeten alterar aquesta jornada per causes concretes i justificades. El quart bloc analitza els supòsits de reducció de jornada, el cinquè els increments de jornada (és a dir, les hores extraordinàries) i el sisè les vacances i el temps de descans. El setè bloc se centra en el sistema retributiu, mentre que el vuitè i darrer bloc analitza les quatre categories de mesures que no poden ser classificades i incloses en els blocs anteriors (formació, participació dels treballadors, mobilitat i plans específics).

5.2.1. LA JORNADA ORDINÀRIA DE TREBALL

En aquest apartat s'analitza com es regula en la negociació col·lectiva la jornada ordinària de treball, fent especial incidència en com es determina el mòdul temporal, quina aplicació es dona al descans obligatori de les jornades continuades superiors a sis hores, la distribució irregular de la jornada anual, la distribució de la jornada diària, amb l'especificitat del treball a torns o nocturn, les pauses per dinar i, en darrer terme, els factors que faciliten la conciliació (limitacions de la jornada diària i horari de reunions).

Pel que fa a la durada de la jornada ordinària, en la negociació col·lectiva s'utilitza prioritàriament el *mòdul temporal de referència* en còmput anual del treball efectiu, seguit del setmanal, i/o una combinació d'ambdós, sent menys freqüent el diari. Aquest ús probablement té el seu origen en el text estatutari on malgrat que es parteix del mòdul setmanal immediatament es fa una apellació al mòdul anual ("la durada de la jornada ordinària de treball serà de quaranta hores setmanals de treball efectiu de promig en còmput anual", art. 34.1 ET). També es fa un ús de la jornada anual en l'elaboració dels calendaris laborals (art. 34.6 ET), deixant una única referència a la jornada diària amb motiu del respecte als períodes de descans diari i setmanal" (art. 34.2 ET).

²²⁸ Per a més detall sobre l'articulat vegeu taula 10.

²²⁹ Vegeu a l'annex I la relació dels convenis i acords analitzats.

Al marge del sistema de còmput emprat cal tenir present que la durada totalitzada establerta en els convenis és altament variable, depenent molt del sector i/o la tipologia de l'empresa. A més, en ocasions els convenis estableixen diferències i adaptacions o reduccions de la jornada en funció dels llocs de treball (directius, personal de departament de vendes, torns de producció, etc),²³⁰ o bé segons si la jornada diària és continuada o partida. En els mòduls de còmput setmanal també s'observen diferències en funció de l'horari d'hivern i d'estiu.²³¹

Altra de les variables que influeixen en el còmput de la jornada és el *descans obligatori* per a jornades diàries continuades que excedeixen de 6 hores, que l'Estatut determina que no podrà ser inferior a 15 minuts. La negociació col·lectiva no manté un criteri uniforme en la inclusió d'aquest descans com a temps efectiu de treball o no. Igualment, la durada del mateix en 15 minuts en moltes ocasions és ampliada, tant de forma directa pel que fa al temps de descans ("per a jornades continuades superiors a 6 hores una pausa de 20 minuts", "en la jornada s'entendrà comprès el temps de l'entrepà de 30 minuts", etc) com indirectament mitjançant una menor exigència en les hores treballades per poder gaudir-lo ("per a jornades entre 4 i 6 hores, 10 minuts de descans", "en jornades d'horari continu de 5h serà de 15 minuts", etc).

Moltes vegades la mateixa clàusula que fixa el còmput anual fa referència a la *distribució de la jornada diària*. En aquest punt cal esmentar que el descans mínim obligatori entre jornades, que és de 12h entre el final d'una jornada i l'inici de l'altre (art. 34.3.1 ET), condiona la definició de la jornada diària. Tanmateix és de ressaltar que no existeix una limitació a les 9h diàries de treball, si així es pacta en conveni col·lectiu o, en el seu defecte, per acord entre l'empresa i els representants dels treballadors/res, fet que afavoreix la distribució irregular.²³² La distribució més habitual de la jornada diària diferencia clarament entre jornada continuada o compactada i la jornada partida, la qual es dota d'una pausa per dinar que s'analitza a continuació. Tanmateix, els convenis analitzats sovint estableixen horaris en funció de l'època, sent freqüents els horaris intensius o compactats en els mesos d'estiu, ampliat en ocasions als períodes de vacances escolars de Nadal i de Setmana Santa, o coincidents amb una reducció de les demandes productives de l'empresa o el sector.

Val a dir que un dels condicionants de la jornada és la *pausa per dinar*, que sovint actua com a factor d'allargament de la jornada diària quan és extensa. En la majoria dels convenis analitzats es preveu la possibilitat de realitzar jornades partides i les pauses regulades oscil·len entre els 30 minuts com a mínim fins a les 3 hores de pausa, si bé normalment es fa referència a pauses d'una i dues hores màxim.

Altres de les mesures que poden afavorir la conciliació de les persones entre el temps laboral i el personal i familiar són les *clàusules de limitació de la jornada o d'establiment d'una hora de sortida màxima*, a l'igual que la fixació d'una durada màxima de les *reunions* o d'una hora d'inici i de finalització. En aquests aspectes, potser per tractar-se de temes considerats d'àmbit de l'empresa o d'acord entre les parts, l'activitat de la negociació col·lectiva és escassa. Amb tot, alguns convenis recullen la conveniència de fer reunions dins de la jornada partida, mentre que d'altres fixen que la jornada diària ha de finalitzar a determinada hora.²³³

Una referència especial en la determinació de la jornada ordinària requereixen les *jornades de treball a torns i/o nocturnes*, necessàries en alguns sectors per la seva activitat productiva i en determinades empreses de serveis. La definició del treball a torns es regula a l'art. 36.3 de l'ET. Els torns es poden organitzar en jornades de matí i tarda, les més habituals, si bé en ocasions es requereix un tercer torn de nit. En aquest punt cal tenir present el text estatutari on s'estableix que les empreses amb processos productius continuats durant les vint-i-quatre hores del dia han de tenir en compte la rotació dels treballadors/res en el moment de planificació, de tal forma que les persones assignades, excepte per adscripció voluntària, no realitzin més de dues setmanes seguides en el torn nocturn.²³⁴

²³⁰ En el VI Conveni col·lectiu d'empreses d'ensenyament privat sostingudes total o parcialment amb fons públics es fixa una jornada anual i setmanal que varia segons si es realitza activitat lectiva i en quin nivell i del lloc de feina a desenvolupar (el personal del cicle d'educació infantil té 32 a 38h per setmana, el personal directiu major dedicació anual comptabilitzada en 210h més, el personal complementari docent 1400h, el personal intern afegeix 40h, el personal d'administració i serveis 1600h, etc).

²³¹ En el Conveni col·lectiu estatal per a les empreses de publicitat es fixa que el nombre d'hores de treball a la setmana serà de 39 en jornada de dilluns a divendres, si bé durant els mesos de juliol i agost s'estableix una jornada intensiva de 35 hores.

²³² En el Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Dallant, SA, per als anys 2013-2015 s'acorda que en aplicació de la distribució irregular de la jornada anual, es pot donar el cas que se superi el topall diari de la jornada de 9h referit en l'ET.

²³³ En el Conveni col·lectiu estatal per a les empreses de publicitat s'estableix que la jornada diària "haurà de finalitzar, de dilluns a dijous, a les dinou hores com a màxim, establint-se el divendres una jornada intensiva de set hores, que no acabarà més tard de les quinze hores" i en el Conveni col·lectiu del sector de la mediació d'assegurances privades s'acorda que "la jornada diària no ha de sobrepassar les 20h".

²³⁴ En el Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Establiments Viena, SA, per al període de l'1 de juny de 2012 al 31 de maig de 2017 el sistema de treball s'estructura en jornades de 8,5h per mitjà de torns que cobreixen l'obertura dels establiments. En relació als torns es determina que podran ser partits o continuats i normalment seran rotatius entre tots els empleats del centre.

En relació amb el règim de torns, convé destacar que alguns convenis preveuen la realització d'una jornada anual pactada inferior a la establerta amb caràcter general per a aquelles persones que realitzin treballs en règim de torns²³⁵ o que s'estableixin jornades anuals diferents segons es tracti del torn del matí, de la tarda o de la nit. També convé destacar que generalment el règim de torns es configura en un horari fix, sense opció de flexibilitat horària, i condicionat per la substitució en el lloc de feina d'un treballador/ra per un altre, especialment en determinats sistemes productius o de serveis.

Pel que fa al treball nocturn cal tenir present que generalment té una retribució específica que sovint es determina per negociació col·lectiva i es recull en les taules salarials del conveni mitjançant els plusos de nocturnitat. Amb tot, determinats convenis exclouen de la percepció de l'esmentat plus retributiu a aquelles persones contractades específicament per desenvolupar treballs en les franges nocturnes.²³⁶ Una mesura específica sobre el treball nocturn que mereix ser destacada pels efectes sobre la planificació i la gestió dels torns és la recollida en el CC de neteja d'edificis i locals que amb caràcter preventiu recomana a les empreses que en el treball nocturn i, especialment en aquell realitzat en llocs aïllats, es procuri que el personal que presti el servei no ho faci en solitari, si bé quan això no sigui possible es proposa que aquestes persones tinguin al seu abast els mitjans de comunicació o d'alarma necessaris en casos d'emergència. Aquesta mesura, sens dubte, implica que les empreses han d'aplicar una planificació i una gestió del temps més acurada entre les seves plantilles.

En una altra línia esmentar que els torns poden ser alterns o fixos per als treballadors i treballadores de les empreses on s'instauen. Hi ha convenis que n'estableixen un sistema de torns alterns de caràcter rotatiu, si bé es facilita que els treballadors fixin el seu torn definitivament, permetent certa preferència en l'elecció de torn a determinats col·lectius com ara les dones embarassades o en període de lactància, els que tinguin menors o persones discapacitades a càrrec o per raó d'estudis.²³⁷

Val a dir que la planificació establerta en el règim de torns no és un tema inamovible atès que en ocasions es poden modificar, ja sigui en funció de les necessitats de l'empresa, de la tipologia dels serveis a desenvolupar, o a instància individual. Per aquests casos la negociació col·lectiva n'estableix uns procediments específics que regulen els canvis o perquè es puguin produir requereix del compliment de determinats requisits. Pel que fa als canvis d'origen empresarial s'assenyala que la plantilla ha de ser preavisada amb un termini adient per tal que les persones treballadores es puguin adaptar al nou sistema de torns i que han de ser per causa justificada.²³⁸ Les sol·licituds de permuta o de canvis de torn entre els treballadors també estan recollits entre les clàusules dels acords o convenis imposant de nou la necessitat de preavisar, en aquest cas per part dels treballadors/res, i/o el compliment de certes característiques, com que siguin entre persones que desenvolupen igual lloc de treball o que són de la mateixa categoria professional, entre d'altres.²³⁹ En tot cas, cal considerar que les permutes i els canvis de torn estan molt condicionats per la polivalència funcional de la plantilla.

5.2.2. FLEXIBILITZACIÓ DE LA JORNADA ORDINÀRIA

En aquest apartat s'analitzen aquells aspectes que refereixen a la flexibilització de la jornada ordinària, ja sigui per donar resposta a la demanda empresarial com a la requerida per les persones treballadores.

Els horaris laborals flexibles són aquells que no estableixen una jornada diària de treball rígida o uniforme al llarg de l'any, sinó que s'adapten a les necessitats de les empreses i de les persones. En termes de conciliació de la vida personal, familiar i laboral, la flexibilització dels horaris laborals permet que, en ocasions els treballadors i treballadores, puguin decidir entre diferents fórmules i dins d'un límits establerts i prèviament acordats, com són

²³⁵ En el [Conveni col·lectiu de treball per als centres sociosanitaris de Catalunya amb activitat concertada amb el Servei Català de la Salut per als anys 2013-2014](#).

²³⁶ En el [VI Conveni col·lectiu de clubs de natació de Catalunya per als anys 2012-2014](#) s'estableix que es genera el dret a percebre el plus de nocturnitat si es treballa de manera total o parcial en horari nocturn (22-6h), si bé "el personal contractat per a la realització de treballs nocturns per la seva pròpia naturalesa, no meritara el plus de nocturnitat conforme a la norma regulada per l'Estatut dels treballadors". En el [III Conveni col·lectiu de treball per al sector d'empreses d'inspecció tècnica de vehicles de la Comunitat Autònoma de Catalunya 2013-2015](#) es determina que el treball nocturn es retribueix en un 90% més del salari base, excepte en cas que l treballador estigui subjecte al sistema de torns o que hagi estat contractat expressament per a la realització d'un horari nocturn. Per contra, el [Conveni col·lectiu de Danone, SA](#) estableix un plus de nocturnitat per a tot treballador, sense distinció de categories, i per hora de treball entre les 22h i les 6h, a l'igual que el [Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Tractament i Selecció de Residus, SA \(TERSA\)](#), per als anys 2012-2014 que acorda un plus de nocturnitat com un complement del lloc de treball per jornada.

²³⁷ En el [Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Skis Rossignol de España, SLU](#), per al període 01.04.2014-31.03.2017, s'acorda un sistema de torns alterns de matí i tarda amb la possibilitat de fixar el torn si es compleixen un requisits preestablerts, com tenir fills/es, per tenir familiars malalts o per raó d'estudis de formació reglada. En el [XVII Conveni col·lectiu general de la indústria química](#), a més dels supòsits anteriors s'afegeix la lactància i l'embaràs.

²³⁸ En el [Conveni col·lectiu del Grup ONO \(Cableuropa, SAU y Tenaria, SA\)](#).

²³⁹ En [Acord de pròrroga del Conveni col·lectiu de treball del sector de Recaptació, emmagatzematge, manipulació i venda de fruites i verdures de les comarques de Lleida per al període 01.06.2012 al 31.05.2015](#) i en [Conveni col·lectiu estatal de les empreses de seguretat](#).

els seus horaris d'entrada i de sortida del treball. D'altra banda, en el context actual la flexibilitat, mitjançant la distribució irregular de la jornada, es considera un instrument força important per ajudar les empreses a ajustar-se les circumstàncies econòmiques canviants.

L'ús d'un mode temporal diari, setmanal o anual per a l'ordenació de la jornada ordinària de treball, tal i com es definia en el punt anterior, no és un fet banal atès que pot tenir influència en les distribucions irregulars de la jornada que posteriorment es fixin, així com en la determinació de quines són aquelles hores catalogades com extraordinàries (pe les que superen la jornada diària, la setmanal, l'ordinària, etc).²⁴⁰ En l'actualitat la tendència s'orienta a la comptabilització anual de la jornada ordinària, obrint la porta la seva flexibilització i a la **distribució irregular de la jornada** al llarg de l'any. Per a les empreses aquesta opció suposa tenir un ventall més ampli per adaptar-se al mercat, si bé també implica una complexitat més gran en la planificació i el control dels horaris. En principi però, el legislador no atorga a les empreses un control total, evitant en la mesura del possible que sigui una decisió unilateral, ja que la norma remet a la negociació col·lectiva la comesa d'incorporar el sistema de jornada anual, sistema que pot conduir a la distribució irregular ("mitjançant conveni col·lectiu o, en el seu defecte, per acord entre l'empresa i els representants dels treballadors, es podrà establir una distribució irregular de la jornada al llarg de l'any", art. 34.2 ET). Amb tot, és de destacar que, com ja s'ha fet esment en el primer apartat d'aquest capítol, a continuació la norma possibilita que en defecte de pacte exprés, l'empresa pugui distribuir de forma distinta la jornada ordinària anual en funció de les necessitats productives o dels serveis, això si amb la limitació del 10% del còmput anual. Sobre aquesta qüestió cal tenir en compte que la negociació col·lectiva en ocasions fa una remissió, o reproducció literal, de l'articulat estatutari, mentre que d'altres vegades tendeix a reduir el percentatge de distribució irregular al 5%, limitant d'aquesta manera la irregularitat de la jornada.²⁴¹ En altres ocasions es fa un esment a les hores concretes que podran ser objecte de distribució irregular o una combinatòria d'ambdós sistemes.²⁴²

A més, esmentar que la distribució irregular no suposa un increment de la jornada anualment acordada però pot portar implícita la planificació de jornades diàries superiors a les nou hores. Tot i així, l'ET imposa respectar els períodes mínims de descans diari i setmanal i el compliment d'un preavis de 5 dies. Seguint aquesta pauta, els convenis fixen limitacions sobre les jornades setmanals màximes, limitacions relacionades amb el període de descans estatutàriament regulat.²⁴³ En relació al preavis, la negociació col·lectiva ofereix diferents regulacions orientades a augmentar el període de preavis (a 10 o 15 dies o inclús un mes abans).²⁴⁴

Finalment, esmentar que certs convenis exclouen de l'àmbit de l'aplicació del règim de distribució irregular o flexible de la jornada a determinats col·lectius que tenen limitada la seva presència per raons de seguretat, salut, cura de menors o de familiars, embaràs o períodes de lactància.²⁴⁵

La flexibilització de la jornada ordinària sovint es relaciona amb la **conciliació**, ja que els horaris flexibles permeten l'adaptació dels temps laboral a les necessitats personals i familiars i reduir el conflictes en aquesta qüestió. En aquest context, esmentar que en la gran part dels convenis s'estableix una disposició genèrica relativa als drets de conciliació de les persones treballadores, que no deixa de ser una rèplica més o menys literal del text estatutari de l'article conforme "el treballador té dret a adaptar la durada i la distribució de la jornada de treball per fer efectiu el seu dret a la conciliació en els termes que s'estableixi per negociació col·lectiva o a l'acord que arribi

²⁴⁰ Mitjançant el sistema de còmput anual o "anualització" s'adapten les hores de la plantilla a la demanda que l'empresa té en cada moment, reduint així el nombre d'hores extraordinàries i/o la necessitat de contractació temporal en les èpoques en les quals la demanda de treball és més gran, és a dir que es possibilita més flexibilitat empresarial i reduir els costos.

²⁴¹ En el Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Codorniu, SA (Sant Sadurn d'Anoia) per als anys 2012-2014, en el 1r Conveni col·lectiu del cicle integral de l'aigua de Catalunya per als anys 2014-2015, en el III Conveni col·lectiu de treball per al sector d'empreses d'inspecció tècnica de vehicles de la Comunitat Autònoma de Catalunya 2013-2015 i en el XIV Conveni col·lectiu de treball per als laboratoris de pròtesi dental de Catalunya la distribució irregular serà del 5% de la jornada anual.

²⁴² En el Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Dallant, SA, per als anys 2013-2015 s'acorda que es podrà disposa sobre el calendari que regeixi a l'empresa, la direcció d'aquesta podrà disposar com jornada o horari flexible de fins 100 hores cada any de vigència del conveni, que considerades de naturalesa ordinària, malgrat el seu caràcter irregular, formaran part del còmput anual de la jornada. En el Pacte d'Empresa de Borges SAU s'acorda que la Direcció disposa de 32 hores de jornada flexible. En el Conveni col·lectiu de treball per al sector de cuirs, repussats, marroquineria i similars per als anys 2011, 2012, 2013 i 2014 s'estableix que les empreses podran aplicar, prèvia consulta, un calendari amb la distribució irregular de la jornada durant tot l'any, podent disposar com jornada o horari flexible fins 130 hores cada any de vigència del conveni. En el XXI Conveni col·lectiu estatal de contrates ferroviàries s'acorda que les empreses podran distribuir irregularment fins un total de 156 hores anuals (l'equivalent al 10%). En el Conveni col·lectiu del sector de la mediació d'assegurances privades s'estableix que l'empresa podrà distribuir de manera irregular al llarg de l'any fins 150 hores de la jornada de treball (el 8,6%).

²⁴³ En el V Conveni col·lectiu estatal per a les empreses de gestió i mediació immobiliària i en el VI Conveni col·lectiu estatal de gestories administratives. es determina que en el cas de l'aplicació de la distribució irregular de la jornada el còmput de la jornada setmanal, incloent les hores extraordinàries, no podrà excedir de 48 hores i ha de mantenir un respecte absolut al descans setmanal i al diari.

²⁴⁴ En el Conveni col·lectiu del grup Mercantil ISS s'estableix que "amb preavis mínim de 10 dies, per raons imprevistes i justificades, es podrà augmentar la jornada fins dos hores diàries durant un màxim de 50 dies a l'any, i disminuir-la en compensació, amb els mateixos límits i pel mateix temps". En el III Conveni col·lectiu de treball per al sector d'empreses d'inspecció tècnica de vehicles de la Comunitat Autònoma de Catalunya 2013-2015 la distribució irregular es comunica als treballadors amb un mes d'antelació com a mínim.

²⁴⁵ En CC de la Indústria Química i en CC del sector de cuirs, repussats, marroquineria i similars 2011-2014.

amb l'empresa" (art.34.8 ET).²⁴⁶ En la mateixa línia es troben les mesures de la negociació col·lectiva adreçades a les treballadores víctimes de violència de gènere que es limiten a reproduir el text estatutari segons el qual poden "reordenar el temps de treball, a través de l'adaptació del seu horari, de l'aplicació de l'horari flexible o d'altres formes d'orientació del temps de treball que s'utilitzi a l'empresa, de mutu acord amb l'empresa" (art. 37.7 ET). Tampoc hi ha més concreció en les possibilitats d'adaptació de l'horari laboral dels treballadors i de les treballadores que estiguin cursant estudis, ja que és un altre supòsit que recullen els convenis en formules més o menys literals i genèriques (art. 23.1 b) ET).²⁴⁷

En el marc de les mesures de flexibilització de la jornada destaca entre les més emprades la **flexibilització d'entrada i/o de sortida** mitjançant la qual la plantilla compta amb una autonomia més gran per gestionar el seu temps, reduint així els problemes per compatibilitzar les responsabilitats personals, familiars i laborals.

La flexibilitat horària d'entrada i/o de sortida tampoc altera el còmput total d'hores realitzades. Generalment, és entre els acords i convenis d'àmbit empresarial on es troba una inclusió més gran de les clàusules que regulen detalladament el temps de treball i, en particular, el règim de la seva distribució dedicant, si escau, una atenció especial a la flexibilitat horària d'entrada i sortida. Entre elles, destaca la distribució del temps de treball amb una franja horària de presència obligatòria més l'establiment d'una franja de flexibilitat d'entrada i/o sortida. Preferentment els convenis estableixen una *durada* de la flexibilitat d'entrada d'una hora o hora i mitja, condicionant la sortida al compliment de la jornada diària en funció del moment d'entrada.²⁴⁸ Altres convenis preveuen una entrada flexible tant en la franja del matí com en la de la tarda.²⁴⁹

Les possibilitats de *recuperació* de l'horari flexible segons les hores d'entrada i sortida són diverses, si bé es poden concentrar en les relatives a la recuperació durant la pròpia jornada diària, al llarg de la setmana, dins dels quinze dies següents o en la jornada anual prevista, entre d'altres. Val a dir que malgrat totes les opcions esmentades possibiliten cert grau de flexibilitat, òbviament el grau s'incrementa amb un major interval per a la recuperació. En els convenis analitzats la recuperació majoritàriament s'ha de realitzar dins del còmput de la jornada diària, és a dir, dins de les possibilitats la que proporcionaria una menor flexibilitat i adaptació.

Una altra via per flexibilitzar la jornada és la que es defineix com **flexibilitat locativa** que fa referència a la deslocalització del treball. Un exemple d'ella és el teletreball o l'e-treball. Malgrat el ventall de possibilitats que ofereix pels treballadors/res que poden adaptar millor les seves jornades i eliminar el temps emprat en el transport, afavorint la conciliació, i per a les empreses que veuen reduïts alguns dels seus costos econòmics, aquest no és un sistema que estigui molt desenvolupat al nostre entorn laboral. També és important valorar que no tots els llocs de treball de les empreses són susceptibles d'aplicar la flexibilitat locativa, ni en el mateix percentatge, l'ús és escàs com es pot apreciar en la poca repercussió que aquests sistemes tenen en els convenis analitzats.²⁵⁰

La flexibilitat locativa està orientada en dos focus: l'espai i el temps. En el primer d'ells, basat en el treball no presencial, es permet treballar des de qualsevol lloc diferent del lloc habitual de treball a l'empresa, si bé en ocasions en el teletreball es delimiten els espais externs on es realitzarà el treball (el domicili particular, un lloc lliurement escollit pel centre o pel treballador/ra, entre d'altres). Altres opcions combinen el treball no presencial amb

²⁴⁶ Recollida en el [Conveni col·lectiu de treball del sector agropecuari de Catalunya, per als anys 2012-2014](#). Amb tot, en el [II Conveni col·lectiu del Grup ONO \(Cableuropa, SAU y Tenaria, SA\)](#) s'estableix una clàusula que regula la possibilitat de sol·licitar una reducció de la jornada, en còmput setmanal i acumulables en jornades completes, per un període no inferior a 6 mesos, de fins el 50% de la jornada completa, sempre que es compatibilitzi amb les necessitats del servei

²⁴⁷ En [Conveni col·lectiu estatal per a les empreses de publicitat](#) es determina que les empreses del sector vetllaran per l'actualització de coneixements de les seves plantilles i, per aquest motiu, facilitaran als treballadors que estiguin cursant estudis sobre publicitat el suport material i facilitats en l'horari de treball.

²⁴⁸ En el [Conveni col·lectiu del grup Mercantil ISS](#) es determina la jornada laboral com ordinària (8,5 hores diàries en horari partit) i intensiva (7hores diàries) i pels dos supòsits es preveu una flexibilitat horària d'entrada dels dilluns als dijous a fer entre les 8 i les 9 hores en intervals de 15 minuts que seran recuperats al final de la jornada (els divendres l'horari és de 8-14h per als dos tipus de jornada). En l'[Acord de l'empres KH Lloreda](#) es preveu una flexibilitat d'entrada entre les 8 i les 9:30 hores, en el [I Conveni col·lectiu de la Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya, per a l'any 2012](#) la distribució de la jornada de treball presencial s'ha de fer de manera que s'iniciï entre les 8 i les 11 hores, mentre que en el [II Conveni col·lectiu del Grup ONO \(Cableuropa, SAU y Tenaria, SA\)](#) es fixa una flexibilitat d'entrada d'una abans i de ½ de retard sobre l'horari habitual.

²⁴⁹ En el [Conveni col·lectiu de treball de Càritas Diocesana de Barcelona, per als anys 2011-2015](#) s'acorda que en la jornada partida s'estableix una flexibilitat d'entrada al matí i a la tarda, de 8-9 hores al matí, presència obligada de 9 a 14h, i una sortida obligada entre les 14 i les 15 hores, mentre que l'entrada a la tarda es pot fer entre les 15 i les 16 hores per a una sortida entre les 17:30 i les 18:30 hores.

²⁵⁰ Les referències sobre el teletreball o l'e-treball s'observen en sis convenis: el [XVII Conveni col·lectiu general de la indústria química](#), el [Conveni col·lectiu nacional de premsa no diària](#), en el [Conveni col·lectiu de treball del sector d'oficines i despatxos, per als anys 2012-2014](#), en el [XIII Conveni col·lectiu d'àmbit estatal pels centres d'educació universitària i investigació](#), en el [II Conveni col·lectiu del Grup ONO \(Cableuropa, SAU y Tenaria, SA\)](#) i el [I Conveni col·lectiu de la Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya, per a l'any 2012](#).

el treball en temps diferent a l'horari ordinari establert en l'empresa, si bé en aquests casos d'asincronia generalment s'estableix un interval de connexió obligatòria per tal de facilitar les comunicacions.²⁵¹

Els convenis sectorials recullen la possibilitat d'utilitzar aquests sistemes però remetent a àmbits inferiors als acords entre l'empresa i els treballadors/res, la concreció del tipus de tasques susceptibles de ser treballades en altres espais, la durada màxima d'aquestes, els nivells de control i seguiment, així com les clàusules que requereixin la presència dels treballadors/res en la seu de l'empresa en determinats moments, entre d'altres.²⁵²

En ocasions els treballadors/res combinen el treball presencial i el no presencial, bé sigui a petició de l'empresa que requereix de certes hores de treball presencial o bé per interès dels propis treballadors/res lligat generalment a circumstàncies personals.²⁵³

Altres trets diferencials del teletreball i l'e-treball és que es regeixen pels principis de voluntarietat i reversibilitat, d'ambdues parts (les persones treballadores i l'empresa). A més, els convenis preveuen la possibilitat de que se sol·liciti l'aplicació d'aquest sistema en un moment posterior al contracte, encara que no s'hagi especificat res en el propi contracte.²⁵⁴

5.2.3. PERMISOS, LLICÈNCIES I EXCEDÈNCIES

En aquest apartat es recullen les millores en matèria de permisos, llicències i excedències que la negociació col·lectiva fa sobre la regulació estatutària d'aquests supòsits (recollits en la taula del punt anterior). Val a dir que l'actuació de la negociació col·lectiva és molt intensa en aquesta matèria, configurant-la com un dels punts més importants en l'atenció a la conciliació personal, familiar i laboral.

Amb caràcter previ cal tenir present que aquestes alteracions de la jornada requereixen d'un previ i d'una justificació que cal presentar generalment amb anterioritat al gaudi. Un altre tret característic se'n deriva de la seva retribució atès que en cas de ser un dels supòsits tipificats com a permisos o llicències seran retribuïts econòmicament per l'empresa amb un salari equivalent al temps de treball efectiu, abonament econòmic que no es dona ni en les excedències, ni en les suspensions de contracte que són retribuïdes mitjançant les prestacions de la Seguretat Social.²⁵⁵ Finalment, esmentar que les causes responen a diverses circumstàncies personals com el naixement d'infants, el matrimoni, el trasllat del domicili, l'assistència a formació, entre d'altres o són per causes lligades amb motius socials com el compliment de funcions sindicals o de representació personal, o el compliment de deures públics i personals de caràcter inexcusables, entre d'altres.

En relació als **permisos** s'observen dos tipus de millores: les que introdueixen nous supòsits que donen dret a gaudi de temps de descans retribuït i les que basant-se en els permisos creats en milloren les condicions o les amplien.

L'ampliació dels fets causants que seran objecte de permisos dona més flexibilitat a les persones treballadores, flexibilitat que sovint es manifesta en una reducció de l'absentisme. La durada dels nous permisos és variable, no sent uniforme entre els diferents convenis ni quan regulen el mateix fet causant, ja que pot donar dret a un per-

²⁵¹ En el I Conveni col·lectiu de la Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya, per a l'any 2012 s'estableix un horari de connexió obligatòria de 9:30h a 13:30h.

²⁵² En el XIII Conveni col·lectiu d'àmbit estatal pels centres d'educació universitària i investigació s'especifica clarament aquesta opció.

²⁵³ En el I Conveni col·lectiu de la Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya, per a l'any 2012 les opcions de e-treball lligades a la maternitat /paternitat, per cura d'un familiar fins a segon grau o per un permís de formació que impliqui un desplaçament de llarga distància es poden gaudir durant 12 mesos en una combinació de 6 hores de treball presencial i 2 hores e-treball.

²⁵⁴ Una clàusula que regula clarament aquests supòsits es troba en el XVII Conveni col·lectiu general de la indústria química on s'especifica que el teletreball és voluntari tant pel treballador com per a l'empresa. El teletreball pot formar part de la descripció inicial del lloc de treball o es pot iniciar posteriorment, havent-se en ambdós casos de ser documentat mitjançant l'«acord individual de teletreball». Si el teletreball no forma part de la descripció inicial del lloc, i si l'empresari presenta una oferta de teletreball, el treballador/ra pot acceptar o rebutjar l'oferta. Si el treballador/ra expressa el desig de passar al teletreball, l'empresa pot acceptar o rebutjar aquesta petició. (...) Si el teletreball no forma part de la descripció inicial del lloc, la decisió de passar al teletreball serà reversible per acord individual o col·lectiu (...)"

²⁵⁵ En l'article 37 de l'ET relatiu al descans setmanal, festes i permisos es regulen juntament amb els permisos les absències del lloc de feina jornada per lactància o per naixement de fills/es prematurs que hagin de romandre hospitalitzats, així com les reduccions de jornada per guarda legal de menors de 12 anys a càrrec o per ser víctimes de violència de gènere o del terrorisme. Entenent que en tots els casos es produeix una reducció de la jornada de forma contínua i mantinguda en un temps concret són objecte d'anàlisi en el següent apartat, si bé aquí convé destacar que els dos primers supòsits relatius a les absències són retribuïts mentre que en els dos darrers es possibilita la reducció de jornada amb disminució proporcional del salari.

mís pel temps indispensable o bé amb una limitació horària anual o mensual.²⁵⁶ Els nous supòsits més significatius es focalitzen en:

§ L'atenció a la salut dels propis treballadors/res i dels seus familiars:

- a) Per assistència mèdica personal, bé sigui al metge de capçalera o a un especialista,
- b) Per acompanyar a les visites mèdiques de familiars primer grau, fills menors o pares incapacitats a càrrec.
- c) Per acompanyar a la parella en la realització d'exàmens prenatals i tècniques de preparació al part.
- d) Per assistir a consultes de reproducció humana assistida o tractaments de fertilitat propis o de la parella.
- e) Per intervenció quirúrgica de familiar fins segon grau que no requereixi repòs domiciliari.

§ Com a conseqüència de fets vitals,

- a) Per adopció o acolliment d'infants. Cas que es tracti d'adopció internacional alguns convenis recullen permisos més extensos (15 dies o temps indispensable), si bé s'afegeix un dret d'absència del lloc de treball que serà no retribuït.
- b) Per naixement de néts/es.
- c) Per assistir a la cerimònia d'enllaç matrimonial de familiars fins a primer grau (fills/es, pare o mare) en la majoria de les clàusules, que s'amplia fins al segon grau (germans, nets d'un o altre cònjuge) en alguns convenis.
- d) Per constitució de parella de fet, equiparant les unions estables de parella amb els matrimonis. En altres convenis la referència es limita a la concessió un permís d'un dia a fi d'emplenar els requisits formals que fossin necessari per a la vàlida constitució de les unions de fet
- e) Per mort familiar tercer grau.
- f) Per assistència enterrament de company de treball

§ Per motius relacionats amb la formació dels treballadors/res o de les persones al seu càrrec i,

- a) Per assistència tutories dels fills o filles (temps indispensable o limitat a 2 tutories/any).
- b) Per temps necessari per a l'assistència a centres educatius o sanitaris en cas de fills/es amb una discapacitat reconeguda de més del 33%.
- c) Per l'assistència a cursos de recuperació dels punts del permís de conduir quan es necessiti per treballar.
- d) Per a l'execució de projectes d'investigació o tesis doctorals.

§ En darrer terme, per donar resposta a altres supòsits de caire personal:

- a) Per assumptes personals acreditats (tràmits administratius, bancaris, etc)
- b) Per assistència als serveis socials, policials o de salut, prèvia acreditació de la seva necessitat de les treballadores víctimes de violència de gènere, sempre que tingui reconeguda aquesta condició legalment.
- c) Pel bateig i primera comunió del fill/a o nét/a.

²⁵⁶ Per exemple en l'assistència a visites mèdiques pròpies sovint s'estableix pel temps indispensable quan no sigui possible anar en hores no laborables, malgrat que en ocasions es fixa un màxim anual o diari. Si l'assistència mèdica és d'un familiar la concreció i limitació horària encara és més freqüent. Així, en molts casos aquest permís està delimitat en el temps (12 hores a l'any, o 24 hores a l'any, 4 hores al trimestre, 18 hores any on s'inclouen les visites mèdiques pròpies, etc), mentre que en d'altres es determina pel temps indispensable.

L'altra via d'incidència dels permisos se centra en la millora de la durada del permís, concedint més temps de gaudi del mateix. Seguint l'ordre establert en el text de l'article 37.3 de l'ET s'observen millores en:

- § El permís per matrimoni de 15 dies naturals que té caràcter vacacional pot veure's incrementat fins assolir els 16 dies (CC de premsa no diària) o els 20 dies (CC sector agropecuari de Catalunya).
- § El permís de dos dies per naixement de fill i per mort, accident o malaltia greus, hospitalització o intervenció quirúrgica sense hospitalització que requereixi repòs domiciliari de familiars fins a segon grau està àmpliament recollit en la negociació col·lectiva. Pel que fa als supòsits de naixement de fills són nombrosos els convenis que recullen l'alça de la durada amb un dia o dos més de gaudi, que poden ampliar-se amb dos dies més en els casos de part per intervenció quirúrgica (cesària). Altrament, algun conveni preveu la possibilitat de gaudir d'un permís per naixement de tres dies, que es pot ampliar fins a finalitzar el mes com a permís no retribuït.²⁵⁷ El moment de gaudi del permís majoritàriament té lloc a continuació del moment on té lloc el fet causant, si bé en el text negociat en els convenis s'inclou la possibilitat de gaudir dels dies de manera discontinua dins dels 15 dies posteriors al fet causant.²⁵⁸

En relació a la defunció de familiars majoritàriament s'estableixen dues opcions que es decanten per millorar la durada a tres dies per mort de familiars fins a segon grau o bé limitar-ne l'ampliació del permís als familiars de primer grau, també hi ha l'opció de gaudi de 5 dies en cas de defunció dels fills/es. En moltes ocasions aquestes accepcions es reproduïxen pels casos de malaltia, accident, hospitalització o intervenció de familiars. Val a dir que si qualsevol dels fets causants requereix el desplaçament el termini s'amplia, i alhora s'incrementen les previsions de millora dels convenis, arribant fins els 6 dies en cas que els fets causants tinguin lloc a l'estranger.²⁵⁹ En una altra línia se situen les mesures que preveuen una absència diària per aquests motius, ja que en comptes del gaudi en jornades senceres, el permís pot permetre la reducció de la jornada temporalment amb una limitació prèviament establerta.²⁶⁰ I, també en aquests casos, la negociació contempla la possibilitat d'exercir el permís de forma no immediatament posterior al fet causant, allargant el període de temps per gaudir-lo.²⁶¹

- § El permís per trasllat del domicili habitual sovint veu incrementada la seva durada amb un dia més, que es pot incrementar amb un altre dia si els trasllats es fa fora del municipi.
- § El permís d'absència del lloc de feina d'una hora previst pels progenitors de fills/es nascuts prematurament i que requereixen hospitalització també es pot veure incrementat a dues hores.
- § El permís per estudis, regulat en l'article 23.1 ET, en molts convenis es concreta com el permís d'assistència a exàmens en centres oficials, que pot donar lloc a una absència retribuïda de mitja jornada o de jornada sencera.

D'altra banda, mitjançant la negociació col·lectiva s'introdueix un nou permís retribuït no inclòs en la relació estatutària com un dels permisos d'obligat respecte per part de les empreses. Es tracta del permís *per assumptes personals o per dies de lliure disposició*. Aquest permís té uns trets diferencials força rellevants. En primer lloc es diferencia dels permisos regulats en l'article 37.3 ET perquè té caràcter de descans, ja que no es considera temps efectiu de treball, com tampoc ho fan les vacances.²⁶² Per tant si s'ha pactat una jornada efectiva no s'han d'incloure les hores o els dies gaudits per aquest permís. Val a dir que en ocasions el seu origen prové de l'excedent d'hores resultant en la configuració dels calendaris anuals que donen lloc a aquest descans. D'aquí que el seu caràcter retribuït no sigui *stricto sensu* total, a més que en ocasions es configura com un permís de caire recuperable. Pel que fa a la durada esmentar que la negociació planteja períodes molt heterogenis que oscil·len entre els 2-3 dies laborables i les 6 o 12 hores. Altrament, esmentar que pel seu gaudi cal formular una sol·licitud prèvia que ha de ser acceptada per l'empresa, si bé no és necessària cap acreditació de circumstàncies o justificació. I, en moltes ocasions, les empreses apliquen limitacions sobre el moment de gaudi (que no coincideixin un percentatge determinat de treballadors/res alhora, que no es gaudeixi en determinats moments de l'any coincidents amb treball intens, la prohibició d'acumular-se amb les vacances o determinats dies festius etc).

²⁵⁷ En el *Conveni col·lectiu del sector de la mediació d'assegurances privades*.

²⁵⁸ En el *VI Conveni col·lectiu de clubs de natació de Catalunya per als anys 2012-2014*.

²⁵⁹ En el *XVII Conveni col·lectiu general de la indústria química*.

²⁶⁰ En el *V Conveni col·lectiu estatal per a les empreses de gestió i mediació immobiliària* s'estableix que en cas d'hospitalització per malaltia greu, el treballador té ret a absentar-se de la feina durant dues hores amb un màxim de 30h/any en cas de familiars de primer grau o d'una hora diària màxim de 15h/any si els familiars són de segon grau.

²⁶¹ En el *Conveni col·lectiu estatal de les empreses de seguretat*. s'indica que el permís per causa major de familiar es pot gaudir dins dels 7 dies posteriors al fet causant.

²⁶² Segons la sentència dictada per la Sala de lo Social del Tribunal Suprem, de 14 de març de 2011, es considera que els dies de permís retribuït per assumptes propis no s'ha de considerar com a jornada efectiva de treball.

Val a dir que en ocasions el permís per assumptes propis o per dies de lliure disposició s'inclou dins de les anomenades *borses horàries* que actuen com un permís retribuit. L'aplicació d'aquesta mesura és molt reduïda i no és habitual trobar-la entre les mesures recollides en els convenis i acords sectorials.²⁶³ Concretament, la bossa individual de temps es compon de les hores de descans obligatori, bé siguin les derivades de la recuperació de la distribució irregular de la jornada, de les compensacions d'hores extraordinàries o per prolongacions de jornada acordades. L'ús previst són les necessitats familiars o personals dels treballadors i treballadores i, previ acord amb l'empresa, el gaudi es pot fer en l'any natural on han estat generades o en els primers mesos de l'any següent. Altrament, les empreses poden establir condicions addicionals com les esmentades en el paràgraf anterior.

També requereixen una referència especial altres permisos incorporats mitjançant la negociació col·lectiva, els permisos sense retribució. Alguns convenis analitzats inclouen la possibilitat de gaudir d'un permís retribuit per als treballadors/res que portin un mínim d'un any treballant a l'empresa. La durada és variable oscil·lant entre els 10 dies naturals fins els dos mesos, sent l'opció més habitual els 15 dies. L'empresa pot valorar per a la seva concessió les necessitats del servei o bé per tal que no coincideixin en la mateixa data un percentatge de treballadors/res gaudint-lo.²⁶⁴ I, de nou, es poden establir limitacions per acumular-lo als períodes de vacances o en determinades dates.

Pel que fa a les millores sobre les excedències i llicències assolides mitjançant la negociació col·lectiva esmentar que se centren en tres punts bàsicament:

- § Ampliació del nombre d'excedències possibles, que es materialitza en una excedència nova de durada no inferior a 3 mesos ni superior a l'any, si bé en algun conveni el període s'estableix entre un mes i l'any.
- § Increment en la durada de les excedències. Un cas força comú entre els convenis analitzats s'aplica en el cas de les excedències per cura de familiars sobre les quals molts convenis fan una ampliació de la seva durada màxima que es fixa en 4 anys (3 anys en l'ET).
- § L'extensió de la reserva del lloc de feina i de l'antiguitat a les excedències voluntàries concedides amb caràcter general o per a determinats supòsits de fet tipificats (beques, viatges d'estudis, per participar en projectes de cooperació internacional, per estudis, per necessitats de tractament mèdic, etc).²⁶⁵ Val a dir que la reserva de lloc de treball és altre dels punts característics de les excedències forçoses i les concedides per cura de familiars, mentre que en les excedències per motius personals la persona treballadora només tindrà un dret preferent de reingrés en la empresa en vacants d'igual o similar categoria que podesin produir-se en l'empresa (art. 46.5 ET).

5.2.4. REDUCCIÓ DE JORNADA

En aquest apartat es descriuen les mesures que impliquen una reducció del temps de treball de manera permanent, si bé acotada a un determinat període de gaudi, que pot ser més o menys extens. Un altre tret remarcable és el fet que en reduir la jornada es redueixen les retribucions. En primer terme, es relacionen els nous supòsits que ha introduït la negociació col·lectiva i després s'esmenten les millores que s'han acordat respecte als supòsits establerts a la normativa d'aplicació.

Pel que fa a les mesures de reducció de jornada destacar que la negociació col·lectiva sovint fa una reproducció del text estatutari o obvia fer-ne una referència explícita, situació que comporta una remissió directa a les disposicions de l'ET i a la normativa de desenvolupament.

En aquelles ocasions que sí que s'estableixen mesures concretes de reducció de jornada convé fer referència a l'ampliació de supòsits de fet que poden donar lloc al dret de reducció. Així, a més dels supòsits de l'ET, es preveuen mesures de *reducció de la jornada per interès particular*. Un exemple clar és la reducció per raó d'edat que

²⁶³ Entre els convenis analitzats només es detalla en el XVII Conveni col·lectiu general de la indústria química, en el Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Dallant, SA, per als anys 2013-2015 i en el I Conveni col·lectiu de la Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya, per a l'any 2012.

²⁶⁴ En el Conveni col·lectiu estatal de les empreses de seguretat s'estableix que no es pot concedir a més d'un 5% de la plantilla.

²⁶⁵ En el VI Conveni col·lectiu d'empreses d'ensenyament privat sostingudes total o parcialment amb fons públics s'estableix que la reserva del lloc de treball que ocupa el treballador/ra s'estén també a l'excedència voluntària derivada de la incorporació com a cooperant en un projecte de cooperació per al desenvolupament o d'ajuda humanitària internacional. En el XIII Conveni col·lectiu d'àmbit estatal pels centres d'educació universitària i investigació s'acorda que l'excedència voluntària derivada de la concessió d'una beca, viatge d'estudis o participació en cursos de perfeccionament propis de l'especialitat del treballador, computa com antiguitat i té dret a reincorporar-se en el seu lloc de treball.

s'aplica als treballadors/res d'edats properes a la jubilació ²⁶⁶ o per motius de salut.²⁶⁷ O per motius de conciliació de la vida personal, familiar i professional.²⁶⁸ També relacionada amb la salut s'inclou una nova mesura que preveu el dret a la reducció pels treballadors/res en el supòsit d'incapacitat permanent del cònjuge o convivent reconegut del treballador/ra o d'algun familiar de primer grau per consanguinitat o afinitat, sense que en aquest cas s'estableixi la necessitat de "no poder valer-se per si mateix i que no desenvolupi activitat retribuïda".²⁶⁹ Altra de les mesures introduïdes en els casos de tenir fills menors de 10 anys és la possibilitat de compactar la jornada mitjançant la reducció del temps de descans diari a uns mínims establerts en el conveni, de tal forma que es redueix la jornada si bé a la pràctica es realitza un temps de treball equivalent al d'un treballador a temps complet. Amb tot, l'exercici d'aquesta opció es preveu condicionada a l'aprovació del superior jeràrquic que tindrà en compte les necessitats productives i organitzatives de l'empresa.²⁷⁰

D'entre les *millores sobre els supòsits estatutaris* que donen dret a una reducció de jornada convé destacar l'aplicació sobre a possibilitat que tenen els treballadors i treballadores d'absentar-se del lloc de feina per motius de lactància o alletament d'un fill/a menor de 9 mesos.²⁷¹ La norma preveu una absència d'una hora que es pot dividir en dos traccions o bé la reducció retribuïda de la jornada en mitja hora (art. 37.4 ET). Val a dir que la mitjançant la negociació col·lectiva el temps de reducció en moltes ocasions es veu incrementat el temps fins a l'hora, sent aquesta una de les mesures més aplicades.²⁷²

I, sota aquest mateix supòsit, cal tenir en compte que mitjançant la Llei d'Igualtat de dones i homes (LO 3/2007) s'ampliaren els marges de reducció de la jornada en tant que, a més de la reducció esmentada, es possibilita l'acumulació del dret en jornades completes en els termes previst en la negociació col·lectiva o en l'acord amb l'empresa. Aquesta és una de les mesures més aplicades, si bé a la pràctica suposa una ampliació del permís de maternitat. L'actuació de la negociació en aquesta matèria també s'orienta a definir el moment de gaudi de la mesura, que ha de ser immediatament posterior al permís de maternitat, i la determinació de les condicions de l'exercici (en dies concrets -14 dies, 15 dies laborables, 24 dies naturals, o pel temps equivalent a la suma de cadascuna de les hores diàries, o definint les formules de càlcul).

Altres mesures aplicables en el cas de les víctimes de violència de gènere és la que introdueix de forma explícita que la reducció de jornada en aquests supòsits no tindrà límits màxim ni mínim²⁷³ o n'estableix límits superiors als previstos per lactància i cura de familiars.²⁷⁴ En darrer terme, alguns convenis assenyalen que s'aplicarà la mateixa reducció que els supòsits de guarda legal i cura de familiars.

5.2.5. INCREMENT DE JORNADA

La negociació col·lectiva també dedica una atenció especial a la regulació de les mesures de gestió del temps que impliquen un increment de la jornada més enllà de l'obligatòria. Tot i així, l'autonomia de les parts front les hores extraordinàries està molt limitada i la seva regulació té un estret marge.

²⁶⁶ En *Conveni col·lectiu d'Asepeyo - Mútua d'Accidents de Treball i Malalties Professionals de la Seguretat Social, n.º 151* s'estableix una escala en funció de l'edat dels treballadors/res per tal d'incrementar progressivament amb l'edat els percentatges possibles de reducció de jornada. Així, els treballadors/res als quals els manquin 5 anys per jubilar-se s'aplicarà una reducció de l'horari diari de treball de 30min/dia; als que els hi manquin 4 anys tindran una reducció de 1h/dia, si els hi manquen 3 anys 1,5h/dia i als que els hi manqui dos o menys temps 2 hores/dia.

²⁶⁷ El *II Conveni col·lectiu del Grup ONO (Cableuropa, SAU y Tenaria, SA)* estableix la possibilitat de concedir una reducció de jornada, sempre que les necessitats del servei ho permetin, en cas que el treballador/ra tingui "alguna malaltia crònica no susceptible d'incapacitat temporal o permanent, de conformitat amb l'informe que emeti el corresponent servei de prevenció de riscos laborals".

²⁶⁸ El *II Conveni col·lectiu del Grup ONO (Cableuropa, SAU y Tenaria, SA)* estableix la possibilitat de sol·licitar una reducció de la jornada, en còmput setmanal i acumulables en jornades completes, per un període no inferior a 6 mesos, de fins el 50% de la jornada completa, sempre que es compatibilitzi amb les necessitats del servei.

²⁶⁹ En el *Conveni col·lectiu del grup Mercantil ISS*.

²⁷⁰ Mesura introduïda en el *Conveni col·lectiu del grup Mercantil ISS* per a gaudir de forma alternativa a la reducció de jornada per lactància o alletament, aquesta compactació de la jornada per reducció del temps de descans a 20 minuts és possible en el cas de tenir fills menors de 10 anys. Aquest mateix conveni preveu el dret pel supòsit de incapacitat permanent del cònjuge o convivent reconegut del treballador/ra o d'algun familiar de primer grau per consanguinitat o afinitat, sense que en aquest cas s'estableixi la necessitat de "no poder valer-se per si mateix i que no desenvolupi activitat retribuïda".

²⁷¹ En aquest cas destacar que es tracta d'un permís d'absència del lloc de treball i que si bé a la pràctica comporta una reducció de jornada temporal té caràcter retribuït.

²⁷² En convenis com el *Conveni col·lectiu del grup Mercantil ISS* a més s'especifica clarament quin tipus de reducció es pot aplicar en funció de l'horari. Així, en les jornades ordinàries la jornada setmanal serà de 35 h i de 30 h quan la lactància coincideixi amb la jornada intensiva, si bé s'estableix que aquest tipus de gaudi no s'altera en el cas del part múltiple. També es permet acumular aquesta reducció en 24 dies naturals.

²⁷³ Així s'estableix en el *Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Dallant, SA, per als anys 2013-2015* en relació als límits establerts en els supòsits de guarda legal i cura de familiars d'entre un octau i un màxim de la meitat de la jornada.

²⁷⁴ En el *VI Conveni col·lectiu estatal de gestories administratives* es concreta que la reducció de jornada a la qual tenen dret les treballadores víctimes de violència de gènere ha de ser entre un terç i un mig de la jornada o en el *V Conveni col·lectiu d'àmbit estatal per a despatxos de tècnics tributaris i assessors fiscals* s'acorda una reducció d'entre un octau i els tres quarts de la jornada.

La negociació col·lectiva reconeix tres tipus **d'hores extraordinàries** a les quals dedica més o menys atenció i n'estableix requisits per la seva realització o compensació diferents. En primer lloc, cal fer esment de les hores extraordinàries treballades "per prevenir o reparar sinistres o altres danys extraordinaris urgents", conegudes com les hores extraordinàries de força major. Altra de les tipologies de les hores extraordinàries a les quals la negociació col·lectiva dirigeix la seva atenció són les anomenades estructurals, que venen determinades per comandaments imprevistos, períodes de "punta" de producció, absències imprevistes, canvis de torn, entre d'altres, sent hores que destaquen pel seu caràcter imprevisible i excepcional.²⁷⁵ Val a dir que en ocasions la determinació de si es tracta de treballs excepcionals o no, no està clarament definida. Les hores extraordinàries habituals, per exclusió de les dues anteriors, són les produïdes per prolongacions de la jornada ordinària.

L'acció de la negociació col·lectiva aposta per establir forts *límits* a la seva realització, fent ús de les hores extraordinàries només on i quan sigui necessari i, en la mesura del possible, fomentar formules alternatives d'organització del treball que faci innecessari acudir a elles. En aquesta línia, les possibilitats d'organització del treball mitjançant la distribució irregular de la jornada són extenses. Altrament, i atès el context econòmic i social actual, sovint les parts expliciten en el convenis la voluntat de reduir el nombre d'hores extraordinàries a realitzar, amb formules similars a la següent: "per tal d'afavorir la creació d'ocupació, ambdues parts acorden reduir el mínim indispensable les hores extraordinàries" (CC del sector agropecuari de Catalunya 2012-2014). Amb tot, la reducció no sempre s'aplica en les hores amb motiu de força major i en les estructurals.

Amb caràcter general la realització de les hores extraordinàries és *voluntària*, tal i com estableix el text estatutari, amb l'excepció que s'hagi pactat la realització en el conveni col·lectiu. Seguint aquest precepte les hores extraordinàries per força major sovint són objecte de regulació en els convenis i acords, on per regla general s'estableix l'obligatorietat de realització. Respecte a les hores estructurals i/o les habituals la negociació és heterogènia, atès que poden tenir caràcter obligatori o voluntari.²⁷⁶ En aquest punt cal tenir present que els convenis moltes vegades regulen el caràcter rotatori,²⁷⁷ o que siguin preferentment realitzades pel personal assignat al servei,²⁷⁸ o es realitza un repartiment equitatiu entre la plantilla.²⁷⁹

Respecte a la *compensació mitjançant descans o l'abonament retributiu* l'Estatut també marca que "en absència de pacte al respecte, s'entendrà que ... seran compensades mitjançant descans dins dels quatre mesos següents a la seva realització". La voluntat estatutària que dona preferència al descans retributiu es recull en la major part del convenis, si bé en molts d'ells s'estableix una prioritat per aquesta via mantenint alhora una retribució econòmica a elecció del treballador/a o previ acord entre les parts, i en altres només es fa esment de l'abonament econòmic. Les equivalències entre les hores realitzades i el temps de treball de descans retributiu o l'abonament econòmic d'aquest temps també són matèries objecte de negociació. Quan es regula explícitament majoritàriament opera l'equiparació d'hora de treball per una hora o més de descans. També és comú el fet d'incrementar el temps de descans quan l'hora extraordinària s'ha realitzat en la franja nocturna o en cap de setmana o en festiu. Les equivalències quan es tracta d'abonament econòmic són igualment força heterogènies i es desglossen en les taules salarials dels convenis i acords.

Pel que fa al moment en el qual es gaudeix de les hores de descans generalment s'acota un temps concret i posterior a la realització (entre 1 i 6 mesos, dins de l'any on s'ha realitzat, etc). No molts convenis fan referència a la possibilitat de compactació regulant aleshores que es poden compactar en dies sencers o per mitges jornades.²⁸⁰

²⁷⁵ En el [Conveni col·lectiu estatal per a les empreses de publicitat](#) es determina que la realització de les hores extraordinàries és voluntària, excepte les que tinguin caràcter estructural que defineix com les hores necessàries per atendre comandaments imprevistos, períodes de punta de producció, absències imprevistes, canvis de torn i altres circumstàncies de caràcter estructural, derivades de la naturalesa de l'activitat. Amb tot, afegeix que sempre que no puguin ser substituïdes per la utilització de diferents modalitats de contractació previstes a la Llei.

²⁷⁶ En el [Conveni col·lectiu estatal per a les empreses de publicitat](#) es determina que la realització de les hores extraordinàries és voluntària, excepte les que tinguin caràcter estructural que defineix com les hores necessàries per atendre comandaments imprevistos, períodes de punta de producció, absències imprevistes, canvis de torn i altres circumstàncies de caràcter estructural, derivades de la naturalesa de l'activitat. Amb tot, afegeix que sempre que no puguin ser substituïdes per la utilització de diferents modalitats de contractació previstes a la Llei.

²⁷⁷ En el [Conveni col·lectiu de Danone, SA](#) s'estableix una exclusió expressa dels treballadors/res que no poden realitzar hores extraordinàries —aquells que perceben complements especials, com primes, plusos o incentius de venda— i per la resta de la plantilla es regula que prioritàriament es demanaran voluntaris i, en cas d'absència d'aquests, les hores extraordinàries tindran caràcter obligatori procurant mantenir la rotació entre els components de cada secció o centre de treball.

²⁷⁸ En el [Conveni col·lectiu estatal de les empreses de seguretat](#) s'ofereixen en primer lloc als treballadors al servei.

²⁷⁹ En el [XXII Conveni col·lectiu nacional d'autoescoles](#).

²⁸⁰ En el [Conveni col·lectiu nacional de premsa no diària](#), en el [Conveni col·lectiu estatal per a les indústries extractives, indústries del vidre, indústries ceràmiques i per a les del comerç exclusivista dels mateixos materials per als anys 2014, 2015 y 2016](#) i en el [III Conveni col·lectiu de treball per al sector d'empreses d'inspecció tècnica de vehicles de la Comunitat Autònoma de Catalunya 2013-2015](#)

5.2.6. VACANCES I TEMPS DE DESCANS

A continuació s'analitzen les mesures introduïdes per la negociació col·lectiva en relació al temps de descans que inclouen les vacances, el descans setmanal i els dies festius.²⁸¹ Amb caràcter general, el temps de descans es troba recollit en el calendari anual que les empreses fan anualment, on es tenen en compte els horaris de treball, la distribució anual dels dies laborals i els festius, els descansos setmanals, o entre setmana, tot d'acord amb allò establert al conveni col·lectiu de referència. A més, alguns convenis estableixen que per a l'elaboració del calendari es faci de forma negociada i/o amb l'audiència dels representants del treballadors i treballadores, de tal forma que finalment es pot configurar un acord d'empresa subscrit per les parts.

En relació al descans anual determinat per les **vacances**, esmentar que la seva regulació es troba l'article 38 de l'ET. Aquest article s'estableix com un precepte de mínims ja que deixa un ampli marge d'actuació a la negociació col·lectiva. Aspectes com la durada, el període de gaudi, la contraprestació i situació d'incapacitat temporal durant les vacances, o en el moment previ a elles, són les circumstàncies que més es tracten a la negociació col·lectiva (Dueñas, 2010).

Pel que fa a la *durada* de les vacances cal tenir present que es pot establir mitjançant pacte entre les persones treballadores i l'empresa, o per conveni col·lectiu, però en qualsevol cas no pot ser inferior a 30 dies naturals (art. 38.1ET). Seguint aquesta línia alguns convenis fixen la durada en el mes natural, situació que pot comportar l'ampliació en un dia més de vacances,²⁸² mentre que d'altres transposen el mandat estatutari a dies laborables (26 dies si el conveni computa el dissabte com a laborable o 22 dies sinó és el cas). En la negociació col·lectiva sectorial s'observa que els convenis tendeixen a reproduir la durada de les vacances legislada, si bé en ocasions és amplificada amb algun dia addicional.²⁸³ Altrament, en la negociació col·lectiva, a més de la possibilitat d'afegir dies addicionals, s'observa un increment dels dies de descans en períodes vacacionals escolars (Nadal i Setmana Santa) o bé la introducció de dies de lliure disposició o per d'altres causes tipificades.²⁸⁴

Pel que fa la fixació del *període de gaudi* de les vacances l'article estatutari (38.2 ET) determina que ha de procedir d'acord individual, si bé aquest acord ha de sotmetre's a la planificació anual que sobre les vacances facin els convenis col·lectius, de tal forma que ni l'empresa pot imposar les dates unilateralment ni els treballadors/res poden determinar-les per compte propi. Tot i la importància, que aleshores té la negociació col·lectiva en aquesta matèria, sovint en els convenis d'àmbit sectorial no es determina quin és el període de gaudi, optant per deixar més marge d'actuació a la negociació d'àmbit inferior, que alhora moltes vegades delega en les àrees, els departament o les seccions de les pròpies empreses.

Amb caràcter general, el període de gaudi coincideix amb l'estiu, si bé en algun cas, com ja s'ha esmentat s'amplia al període de Nadal i Setmana Santa. En els convenis d'empresa es determina amb un detall més gran quin és el període de gaudi, acotant en moltes ocasions les dates concretes, d'acord amb les necessitats productives i de serveis de les empreses. Val a dir que els convenis vinculats als serveis educatius estan subjectes al calendari escolar que fixa el Departament d'ensenyament de la Generalitat, circumstància que facilita la conciliació de les vacances de l'àmbit laboral i escolar, mentre que en altres sectors i empreses els serveis que es presten

²⁸¹ El descans obligatori entre jornades o dins de la jornada s'ha analitzat breument en l'apartat de jornada ordinària.

²⁸² En el Conveni col·lectiu estatal de les empreses de seguretat, en el VI Conveni col·lectiu d'empreses d'ensenyament privat sostingudes total o parcialment amb fons públics i en el XXII Conveni col·lectiu nacional d'autoescoles.

²⁸³ En el V Conveni col·lectiu d'àmbit estatal per a despatxos de tècnics tributaris i assessors fiscals; en el Conveni col·lectiu de treball del sector d'oficines i despatxos, per als anys 2012-2014; en el Conveni col·lectiu estatal de les empreses de seguretat; en el conveni d'Associacions per a centres de formació, rehabilitació, orientació, valoració, autonomia personal, protecció i atenció a discapacitats per als anys 2013-2016; en el Conveni col·lectiu de treball del sector de la indústria siderometal·lúrgica de la província de Barcelona per als anys 2007-2012; en el Conveni col·lectiu de treball del sector del comerç del moble de Catalunya per als anys 2013-2014; en el Conveni col·lectiu nacional de premsa no diària; en el XXII Conveni col·lectiu de Banca; en el Conveni col·lectiu del sector de la mediació d'assegurances privades i V Conveni col·lectiu estatal per a les empreses de gestió i mediació immobiliària.

²⁸⁴ En el VI Conveni col·lectiu d'empreses d'ensenyament privat sostingudes total o parcialment amb fons públics, en el XIII Conveni col·lectiu d'àmbit estatal pels centres d'educació universitària i investigació, en el conveni d'Associacions per a centres de formació, rehabilitació, orientació, valoració, autonomia personal, protecció i atenció a discapacitats per als anys 2013-2016, entre d'altres, s'amplia el període de vacances amb dies addicionals al Nadal i la Setmana Santa. En el V Conveni col·lectiu d'àmbit estatal per a despatxos de tècnics tributaris i assessors fiscals s'introdueix una gradació en funció de l'edat de les persones treballadores de tal forma que aquelles que tenen entre 60 i 62 disposen de dos dies més laborables, que són quatre pels que tenen entre 63 i 65 anys. En el Conveni col·lectiu d'Asepeyo - Mútua d'Accidents de Treball i Malalties Professionals de la Seguretat Social, n.º 151 pels treballadors/res en edat propera a la jubilació s'estableix una escala d'ampliació del període de vacances (i també de reducció de jornada) en tant que: aquelles persones a les quals els manquin 5 anys per jubilar-se gaudiran de 5 dies naturals més de vacances, a les que manquin 4 anys tindran 10 dies més, si les manquen 3 anys 15 dies, les de 2 anys tindran 20 dies i als que els hi manqui un any 30 dies. Al Conveni col·lectiu de Zurich Insurance PLC, sucursal a Espanya, Zurich Vida, companyia d'assegurances i reassurances, SA y Zurich Services, AIE també incrementen els dies de vacances per a les persones de 60-61 anys en dos dies addicionals, en 3 dies per a les persones amb 62 i 63 anys i en 4 dies per a les que tenen 64 o 65 anys

estan subjectes a la temporada estival fet que condiona en gran mesura el poder gaudir les vacances d'aquests àmbits simultàniament o que requereix de l'establiment de tornos entre el personal.²⁸⁵

Igualment, en algunes ocasions s'introdueixen millores quan les vacances no poden ser gaudides en el període establert per l'empresa o dins de l'any natural. En aquestes ocasions es poden afegir algun dia addicional més en compensació²⁸⁶ i, en el segon dels supòsits, previ acord mutu amb l'empresa, poden ser gaudides dins del primer trimestre de l'any següent o segons acordin les parts. Val a dir que les vacances no poden ser compensades econòmicament. Un esment especial, al qual s'ha fet referència en el primer apartat, requereix la coincidència del temps de vacances amb una incapacitat temporal derivada de l'embaràs, el part o la lactància natural o per una suspensió per maternitat o paternitat (art. 48.4 i 48.bis de l'ET), ja que es tindrà dret a gaudir de les vacances en període diferent de la incapacitat, encara que hagi finalitzat l'any natural al qual corresponguin. Altrament, la regulació estatutària preveu que per motiu d'incapacitat temporal sigui per contingències diferents a les assenyalades, aplicant-se el mateix criteri si bé en aquest cas es determina que no es podran gaudir més enllà dels divuit mesos posteriors a l'any que les originen. En aquest supòsit la negociació col·lectiva opta per no regular aquesta matèria o bé per reproduir el text estatutari²⁸⁷ i, en algunes ocasions, en ampliar les possibilitats. Tal és el cas del conveni col·lectiu de la banca que estableix que si durant el gaudi de les vacances la persona treballadora pateix internament clínic, amb o sense intervenció quirúrgica, o malaltia que no es computaran a efectes de vacances aquests dies.

En la negociació a nivell d'empresa és on les possibilitats de *fraccionament de les vacances* estan més regulades. A nivell sectorial moltes vegades s'acorda si les vacances poden ser fraccionades o no, si bé es fa una submissió a les circumstàncies productives i de serveis de les empreses, en tant que el seu gaudiment en períodes diferents als establerts amb caràcter general està condicionat a l'acord entre les parts. En els convenis d'empresa, i també en alguns dels sectorials, es determina quin percentatge de les vacances poden ser gaudides fora del període normal²⁸⁸ o quin és el nombre de períodes per fraccionar-les (dos períodes, tres períodes, etc) o la durada mínima dels períodes (en cap cas seran inferiors a set dies, etc). Amb tot, el gaudiment de les vacances fraccionades està subjecte a l'acord comú entre les parts i moltes vegades a petició del treballador/ra

Per facilitar la *planificació de les vacances* de la plantilla el text estatutari estableix que el personal "coneixerà les vacances dos mesos abans, al menys del període gaudi" (art. 38.3 ET). En la major part dels convenis s'estableix un termini per conèixer el calendari entre dos i tres mesos abans del període de gaudi ordinari, fet que pot ampliar el període previ. En aquesta mateixa línia d'avançament de les dates de planificació, en ocasions s'acorda una data concreta per començar a negociar i/o per acordar el calendari de vacances (tercer trimestre de l'any anterior, abans del dia 15 de desembre, acordat abans del 30 de gener o del mes d'abril de l'any en curs, etc) i/o per donar-li publicitat (abans de l'1 de gener o de l'1 de maig de l'any en curs, etc).

Els convenis també preveuen normes que determinen les preferències en l'elaboració del calendari de vacances de la plantilla, atenent a les circumstàncies personals o familiars dels treballadors/res o bé a qüestions relacionades amb el propi lloc de treball o de les necessitats productives empresarials. Així, en el cas de *problemes o conflictes* en coincidir les sol·licituds dels treballadors/res en els tornos o en el període de gaudi de les vacances es pot determinar la preferència a elecció del torn o del període de vacances de les persones amb responsabilitats familiars, per tal que aquestes coincideixin amb períodes de vacances escolars,²⁸⁹ per rotació,²⁹⁰ per antiguitat,²⁹¹ per circumstàncies personals,²⁹² entre d'altres.

²⁸⁵ Per exemple, al *Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Codorniu, SA (Sant Sadurn d'Anoia)* per als anys 2012-2014 l'empresa es reserva la facultat de fixar dos tornos de vacances, segons les necessitats de la producció, en els mesos de juliol i agost", al *Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Aguas Minerales San Narciso, SL, per al centre de treball de Caldes de Malavella, per als anys 2013-2014-2015* s'estableix que el període de gaudi de la major part dels laborables de les vacances serà (17 dies) serà entre l'1 de gener fins el 15 de juny i entre el 15 de setembre i el 31 de desembre, si bé 5 dies laborables es poden realitzar en el període entre mig (estiu).

²⁸⁶ Per exemple, en el *Conveni col·lectiu nacional de premsa no diària* s'introdueixen 3 dies més addicionals si no es gaudeixen en el període preferent establert per l'empresa

²⁸⁷ V *Conveni col·lectiu estatal per a les empreses de gestió i mediació immobiliària*.

²⁸⁸ Per exemple, el *XVII Conveni col·lectiu general de la indústria química* estableix que dels 30 dies naturals de vacances, 15 dies hauran de gaudir-se ininterrompudament entre els mesos de juny i setembre, excepte el supòsit d'aquelles empreses que hagin acordat amb els representants dels treballadors un calendari que contempli una distribució diferent de les vacances i el les quals s'estarà a allò acordat. En el *Conveni col·lectiu de treball del sector de la indústria siderometal·lúrgica de la província de Barcelona per als anys 2007-2012* de Catalunya s'acorda que 21 dies naturals es gaudiran preferentment a l'estiu i de forma ininterrompuda, quedant els altres 10 dies per ser realitzats en les dates que acordin les parts. En el *V Conveni col·lectiu estatal per a les empreses de gestió i mediació immobiliària* s'acorda que les vacances es poden fraccionar en dos o més períodes, que en cap cas seran inferiors a set dies naturals, quedant garantit en qualsevol cas que com a mínim un terç del període vacacional ha de gaudir-se entre l'1 de juny i l'últim dia de setembre.

²⁸⁹ El *Conveni col·lectiu estatal per a les indústries extractives, indústries del vidre, indústries ceràmiques i per a les del comerç exclusivista dels mateixos materials per als anys 2014, 2015 y 2016* acorda que es tindran en compte les necessitats del servei, no podent ser coincident el gaudi de les vacances per un nombre de treballadors/res de cada especialitat o lloc de treball que pogués paralitzar u obstaculitzar la marxa de l'empresa. En aquests casos, es donarà preferència als treballadors/res amb fills en edat escolar perquè puguin gaudir de les seves va-

El **descans setmanal** en el text estatutari presenta una durada mínima d'un dia i mig ininterromput (dos dies en el cas dels menors de 18 anys), acumulable en períodes de fins catorze dies, segons s'estableix a l'article 37.1 ET. Així, la norma de mínims estatutària deixa un marge estret per a la negociació col·lectiva que únicament pot ser objecte d'ampliació del descans. On sí que l'acord de les parts actua de forma més directa és en l'especificació del període de gaudi. L'Estatut determina que com a regla general el descans "comprenderà la tarda del dissabte o, en el seu cas, el matí del dilluns i el dia complet del diumenge", de tal forma que s'estableix una pauta indicativa de preferència, fet que obre la porta a que sigui gaudit en altres moments de la setmana. Entre els convenis analitzats destaca el manteniment de la pauta estatutària, fent especial incidència en el gaudi del descans els caps de setmana de forma preferencial. En general, s'estableix un descans de 2 dies, a vegades formulat com 48h, que comprèn el dissabte i el diumenge, malgrat en algunes ocasions es manté l'opció de dia i mig, combinada amb el gaudi intersetmanal.²⁹³ Per als casos on el descans setmanal en cap de setmana no és possible, els convenis assenyalen fórmules compensatòries al fet de tenir el descans en altres dies de la setmana, com complements retributius²⁹⁴ o amb dies de descans addicionals.²⁹⁵ Altres mesures aplicades en aquells sectors on el servei s'ha de prestar les 24 hores del dia al llarg de tot l'any, són la inclusió de clàusules que limiten el treball en diumenge a dos al mes o bé s'acorda potenciar la contractació de personal específic per treballar aquests dies del cap de setmana o bé que el treball en cap de setmana o festiu tingui caràcter rotatiu i així limitar els efectes que té sobre la plantilla habitual.

El treball **en dies festius** manté un tractament específic, ja que a diferència del descans setmanal, pot ser compensat per una retribució econòmica quan no es gaudeixen. En altres convenis la compensació econòmica se substitueix per una compensació en temps equivalent de descans o per una combinació d'ambdues mesures.²⁹⁶

5.2.7. SISTEMA RETRIBUTIU

Entre les fórmules per potenciar una ordenació del temps de treball més racional es troba la implantació d'un sistema de retribució que eviti fer del temps de treball presencial el pilar central de la retribució, cercant d'altres opcions basades en el compliment d'un conjunt d'objectius establerts amb anterioritat. El sistema de retribució per objectius també està íntimament lligat a la possibilitat de flexibilitzar els horaris, permetent així ampliar l'autonomia, i també la responsabilitat, del treballadors/res. L'ús d'aquest sistema per a les empreses suposa millorar la productivitat i, segurament en la seva aplicació conjunta amb la flexibilitat horària, reduir l'absentisme.

Però malgrat els esmentats avantatges, en els convenis analitzats se segueix mantenint la cultura "presencialista" atès que la major part dels complements retributius estan associats al temps efectiu de treball en el sí de l'empresa. Així, els convenis recullen nombrosos complements associats al temps de treball i/o derivats del lloc de treball, com el treball nocturn, en festius, per hores extraordinàries, per treballar en dia de descans, per assistència i no absentisme, per puntualitat o vinculats a una major dedicació horària derivada de les funcions directi-

cances en èpoques escolars no lectives, i s'haurà d'establir en altres casos algun criteri de rotació en l'elecció de les dates de gaudi personal. Igualment, s'estableix preferència en elecció del torn d'estiu per als familiars amb càrregues familiars en el **Conveni col·lectiu de treball del sector d'oficines i despatxos, per als anys 2012-2014**, en el **VI Conveni col·lectiu de clubs de natació de Catalunya per als anys 2012-2014** i en **Conveni col·lectiu de treball del sector d'exhibició cinematogràfica de la província de Barcelona per als anys 2013-2015**.

²⁹⁰ En el **Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Establiments Viena, SA, per al període de l'1 de juny de 2012 al 31 de maig de 2017** es determina que en l'elaboració del calendari es respectaran els pactes propis i l'elecció del torn es farà de forma rotativa.

²⁹¹ En el **Conveni col·lectiu de Zurich Insurance PLC, sucursal a Espanya, Zurich Vida, companyia d'assegurances i reassurances, SA y Zurich Services, AIE** s'estableix que en cas d'homogeneïtat en el període de gaudi entre els treballadors/res hi ha uns criteris d'elecció que prioritzen aquells que no van escollir l'any anterior i per antiguitat a l'empresa;

²⁹² En el **Conveni col·lectiu estatal per a les indústries extractives, indústries del vidre, indústries ceràmiques i per a les del comerç exclusivista dels mateixos materials per als anys 2014, 2015 y 2016** també s'estableix que es tindrà en compte les necessitats especials dels treballadors/res immigrants. En el **CC estatal de contractes ferroviàries** s'acorda que quan en la mateixa empresa coincideixi treballant un matrimoni o parella de fet, se'ls garantirà a ambdós el gaudiment conjunt d'almenys 15 dies continuats i en les mateixes dates.

²⁹³ En el **VI Conveni col·lectiu d'empreses d'ensenyament privat sostingudes total o parcialment amb fons públics** s'acorda que el descans sigui de dia i mig, a gaudir el dissabte tarda i el diumenge, si bé hi ha opció de gaudir també els dissabtes matins alterns, alhora que es preveu que si això no és possible per necessitats del treball o per les característiques de l'empres es podrà gaudir del descans setmanal en dies laborables.

²⁹⁴ En el **Conveni col·lectiu de treball del sector de neteja d'edificis i locals de Catalunya per als anys 2010-2013** s'acorda un descans setmanal de dia i mig preferentment dissabte tarda i diumenge o diumenge i dilluns matí, però si el treballadors ha de prestar serveis el diumenge o festiu es retribueix expressament.

²⁹⁵ En el **XXII Conveni col·lectiu nacional d'autoescoles** s'acorda el descans setmanal amb caràcter general el cap de setmana, però si per la distribució irregular de la jornada és necessari treballar en cap de setmana es compensa cada dia treballat amb dos dies de descans, que poden arribar a ser tres dies de descans si es treballa dissabte i diumenge continus.

²⁹⁶ En el **Conveni col·lectiu de Danone, SA** s'estableix una compensació per treballar per circumstàncies imprevistes i de forma ocasional els diumenges i els festius de tipus econòmic i de descans (l'any 2014 pel personal de fàbrica i administració de: 126,20€ bruts conjuntament amb 1 dia de lliure disposició o de 2 dies lliures, mentre que pel personal de vendes s'estableix una compensació econòmica exclusivament de 153,82 €). En qualsevol cas s'acorda que "Aquesta prestació del treball en festius o diumenges i per aquestes circumstàncies es realitzarà amb caràcter voluntari. Els dies lliures es fixaran de mutu acord, acordant-se preferentment en dilluns o en divendres o bé acumular-los i gaudir-los correlativament".

ves, entre d'altres.²⁹⁷ Complementàriament també es condiciona la percepció d'algun altre complement al fet d'haver complert amb la jornada ordinària.²⁹⁸

Amb tot, s'intueix un lleu canvi de tendència en la voluntat de les parts ja que en alguns convenis s'introdueixen clàusules relatives a les retribucions variables en funció dels objectius assolits i la qualitat dels resultats,²⁹⁹ ja sigui en la seva totalitat o, sovint, mitjançant un salari fix que s'acompanya d'una part variable derivada del desenvolupament de projectes determinats. Els objectius acostumen a ser proposats per a direcció de l'empresa amb anterioritat i mantenint la periodicitat, si bé en ocasions es fa una proposta consensuada amb les parts implicades, incloent aleshores als responsables de les unitats o departaments i a les persones que els han de desenvolupar. Finalment, destacar que el sistema de retribucions variable no sempre es pot aplicar en el conjunt de la plantilla, de tal forma que s'adreça a determinats col·lectius dins de l'empresa (personal d'administració, de vendes, de direcció, de determinades categories professionals, etc), restant exclosos la resta segurament com a conseqüència del lloc de treball que desenvolupen.³⁰⁰

5.2.8. DIVERSOS

En aquest apartat s'analiza les quatre categories de mesures que no poden ser classificades i incloses en els blocs anteriors (la formació, la participació dels treballadors i els plans específics).

En relació a la **formació** cal tenir present que en el Estatut dels treballadors ja es recull el dret dels treballadors i treballadores a gaudir del permís necessari per assistir a exàmens, a escollir torn de treball (quan l'organització en l'empresa ho permeti) i a adaptar la jornada laboral per facilitar la realització d'estudis sempre que aquests siguin de caràcter oficial. Aquests temes ja han estat tractats als apartats precedents, si bé resten algunes característiques que convé destacar sobre aquest tema. En general, entre els convenis s'observa un tractament diferenciat segons si es tracta de formació obligatòria o permanent, considerada com aquella que és necessària pel normal desenvolupament de les tasques i el treball encomanat a les persones, i la formació voluntària.³⁰¹ Quan la formació és obligatòria es considera que el temps invertit en ella és temps de treball i els convenis s'inclouen clàusules que indiquen que s'ha d'impartir preferentment dins de la jornada de treball. En altres convenis es millora aquesta mesura acordant que quan no sigui possible realitzar-la dins de la jornada ordinària es pot establir una retribució equiparable a les hores extres³⁰² o una compensació per temps de descans.³⁰³ A més algun dels convenis analitzats regula, per evitar possibles conflictes, un sistema de preferències en l'accés als cursos entre la plantilla.³⁰⁴ finalment, esmentar que en alguns convenis es crea una bossa d'hores anuals de formació vinculada al lloc de treball, amb una delimitació temporal que oscil·la entre les 20 hores i les 65 hores, si bé es permet en ocasions que les hores s'acumulin en un període definit.³⁰⁵

²⁹⁷ Tal és el cas del VI Conveni col·lectiu d'empreses d'ensenyament privat sostingudes total o parcialment amb fons públics.

²⁹⁸ En el Pacte d'empresa Borges, S.A.U s'estableix que en les incapacitats laborals per malaltia comuna i accident no laboral si hi ha un absentisme inferior al 7% s'abonarà una prestació complementària del 25% del salari base més antiguitat a partir dels 15 dies de baixa mèdica. En el Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Fomento de Construcciones y Contratas, SA, (Serveis de realització, disseny, conservació i manteniment de jardineria de l'Hospitalet de Llobregat), abans UTE Jardins de l'Hospitalet de Llobregat, per als anys 2014-2017 s'acorda un premi d'assistència condicionat a la consecució d'un índex d'absentisme individual i col·lectiu determinat.

²⁹⁹ En l'àmbit sectorial: en XVII Conveni col·lectiu general de la indústria química i en Conveni col·lectiu de treball per als centres sociosanitaris de Catalunya amb activitat concertada amb el Servei Català de la Salut per als anys 2013-2014. A nivell d'empresa: en el Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Establiments Viena, SA, per al període de l'1 de juny de 2012 al 31 de maig de 2017, en el I Conveni col·lectiu de Gas Natural Fenosa, en el Conveni col·lectiu d'Asepeyo - Mútua d'Accidents de Treball i Malalties Professionals de la Seguretat Social, n.º 151, en el Conveni col·lectiu del grup Mercantil ISS i en el Conveni col·lectiu de Danone, SA.

³⁰⁰ En Conveni col·lectiu de treball per als centres sociosanitaris de Catalunya amb activitat concertada amb el Servei Català de la Salut per als anys 2013-2014 es reconeix una part de retribució variable en funció d'objectius assolits a determinats grups professionals.

³⁰¹ En el III Conveni col·lectiu de treball per al sector d'empreses d'inspecció tècnica de vehicles de la Comunitat Autònoma de Catalunya 2013-2015 es defineix clarament la formació permanent com el "conjunt d'accions dirigides a mantenir el nivell adequat de preparació dels empleats, amb la finalitat de perfeccionar els coneixements adquirits en l'acompliment i el compliment del seu treball i amb la finalitat d'assegurar els coneixements i habilitats per a cobrir adequadament les exigències d'una determinada funció, o per pel canvi de la mateixa, o per la introducció de noves tecnologies o sistemes de treball".

³⁰² En Conveni col·lectiu estatal de les empreses de seguretat s'acorda que la formació obligatòria que es faci fora de la jornada laboral es compensa econòmicament com si fos una hora extraordinària.

³⁰³ En III Conveni col·lectiu de treball per al sector d'empreses d'inspecció tècnica de vehicles de la Comunitat Autònoma de Catalunya 2013-2015 es determina que la formació permanent es considera obligatòria i es preveu impartir-la dins la jornada laboral. Si no és possible, es pot realitzar fora de la jornada de manera voluntària i es compensa el temps dedicat amb temps de descans (proporció 1x1). En el Conveni col·lectiu de Danone, SA es determina que la formació obligatòria: "[...] haurà d'impartir-se en hores de treball [...]. S'acorda que el conjunt de la formació obligatòria pugui realitzar-se un 80% dins d'hores de treball i un 20% fora d'elles. [...] D' efectuar-se fora de la jornada de treball, les hores de formació seran retribuïdes segons la taula que figura en el annex IV".

³⁰⁴ En el Conveni col·lectiu per al sector de perruqueries, centres d'estètica i bellesa de Catalunya per als anys 2014 i 2015 s'estableix que es donarà preferència per assistir a cursos de formació al personal que hagi participat en menys ocasions i a aquell que estigui exercint un lloc de treball relacionat amb la matèria objecte del curs.

³⁰⁵ En el VI Conveni col·lectiu d'empreses d'ensenyament privat sostingudes total o parcialment amb fons públics s'acorda una bossa de 20 hores anuals de formació vinculada al lloc de treball, acumulables per un màxim de 5 anys.

Pel que fa al desenvolupament de les mesures de **participació** dels treballadors esmentar que en la majoria dels casos en els convenis es reconeix el dret a la participació assembleària si bé en molts d'ells es determina que les assemblees tinguin lloc en horaris no laborals o bé es possibilita que siguin en horari laboral si hi ha acord amb l'empresa. Cas que es possibiliti fer-les en horari laboral cal un preavís a l'empresa i una acord de mesures per garantir que el desenvolupament de l'assemblea no afecti al normal funcionament de l'empresa.³⁰⁶ En una altra línia alguns convenis introdueixen millores per ampliació de la durada del crèdits horaris mensuals retribuïts dels membres del comitè d'empresa o els delegats de personal, hores que a més resten al marge d'aquelles utilitzades per a la negociació dels nous convenis.³⁰⁷

En una altra línia assenyalar que la major part dels convenis contenen clàusules relatives a la promoció del principi d'igualtat d'oportunitats i no discriminació per raó del sexe, del foment de mesures de conciliació, el foment de mesures d'acció positiva, de compromís amb l'ocupació i la cerca de mesures que impedeixin els acomiadaments mitjançant la flexibilitat, entre d'altres. I molts dels convenis subscriuen el compromís d'elaborar un **pla d'igualtat**. En general, convé destacar que respecte a determinades matèries existeix un tractament diferenciat en el marc del conveni i en el pla d'igualtat, sent més genèriques en els primers i més concretes en els plans. Moltes mesures que afecten a la conciliació, tal i com ja s'ha esmentat anteriorment, es defineixen en clàusules de declaració d'intencions incorporant o no el text estatutari de referència, actuant aleshores com a recomanacions, si bé en ocasions s'estableix el compromís d'encomanar-les a les comissions d'igualtat creades per aquest motiu. Val a dir que en els plans d'igualtat es concreten amb més detall mesures relatives a l'adaptació horària, la coresponsabilitat, el permís de paternitat, l'adequació de l'horari, l'hora màxima de fixació de la sortida partida o les relatives a les jornades dels divendres o el període de jornada intensiva de l'estiu, si bé la part negativa és l'escassa implantació d'aquests plans en les empreses.³⁰⁸

5.3. SÍNTESI

Una vegada enumerades les mesures de gestió del temps en el treball convé fer una anàlisi conjunta per veure si s'assoleix l'equilibri entre les necessitats de les persones i les de les empreses. Abans però, cal fer unes puntuacions prèvies sobre aspectes generals detectats en els convenis analitzats. En general s'observa que hi ha una excessiu ús dels termes genèrics en les clàusules que fan al·lusió a les matèries relacionades amb el temps de treball de forma que la regulació pot assolir cert grau d'indeterminació. Altrament, les remissions o rèpliques al i del text estatutari són freqüents, inclús en aspectes on la regulació legal encomana el desenvolupament a la negociació col·lectiva. D'altra banda, cal considerar que els convenis analitzats, tal i com s'exposa en la metodologia de l'informe, s'ha basat en l'anàlisi de 33 convenis sectorials i 22 convenis d'empreses que destaquen per la negociació i l'articulació de mesures de gestió del treball que afavoreixen l'equilibri entre les necessitats productives i de serveis de les empreses i les necessitats de conciliació de les persones que hi treballen.

Les principals conclusions que es deriven de l'anàlisi efectuada dels acords i convenis són les següents:

- § **S'aposta prioritàriament pel còmput anual de treball efectiu, l'annualització de la jornada ordinària.** Pel que fa a les matèries concretes, el primer moment en l'ordenació del temps de treball és la definició de la jornada ordinària de treball. L'ús d'un mode temporal diari, setmanal o anual és important atès que tindrà influència en allò que després es definirà com a distribució irregular de la jornada, hores extres, prolongacions de jornada, períodes de vacances, entre d'altres. Amb tot, aquest còmput total presenta notòries variacions entre els convenis analitzats i en ocasions el propi conveni n'estableix diferències, adaptacions o reduccions de les jornades en funció dels llocs de treball (directius, personal del departament de vendes, torns de producció, etc) o segons si la jornada diària és continuada o partida. La negociació en aquest aspecte és força heterogènia.

³⁰⁶ En el [Conveni col·lectiu de treball del sector d'oficines i despatxos, per als anys 2012-2014](#) s'acorda que amb caràcter general les assemblees de treball es faran fora de l'horari de treball, excepte acord amb l'E^a. En aquest cas s'acorden també mesures per assegurar que el seu desenvolupament no perjudiqui l'activitat normal de l'empresa. I en el [conveni d'Associacions per a centres de formació, rehabilitació, orientació, valoració, autonomia personal, protecció i atenció a discapacitats per als anys 2013-2016](#) s'acorda que l'assemblea de treballadors té dret a reunir-se en un local de l'empresa en hores que no perjudiquin les feines del centre, comunicant-ho prèviament a l'empresa amb 48h d'antelació.

³⁰⁷ En el [Acord de pròrroga del Conveni col·lectiu de treball del sector de Recaptació, emmagatzematge, manipulació i venda de fruites i verdures de les comarques de Lleida per al període 01.06.2012 al 31.05.2015](#), en el [Conveni col·lectiu estatal per a les empreses de publicitat](#), i en el [Conveni col·lectiu nacional de premsa no diària](#), entre d'altres.

³⁰⁸ En l'article 45 de la [Llei orgànica 3/2007 de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes](#) només estableix l'obligatorietat de recollir les mesures d'igualtat en un pla obligatòriament per a les empreses de més de dos-cents cinquanta treballadors/res, en la resta d'empreses aquest pla és voluntari, excepte "quan s'estableixi així en el conveni col·lectiu que sigui aplicable, en els termes que s'hi preveuen."

- § **El tractament del descans obligatori i de les pauses per dinar és divers.** Entre els convenis analitzats s'observen moltes diferències en les actuacions vers el **descans obligatori** per a jornades de més de sis hores de treball continuat i la distribució de la jornada diària. En el primer punt s'opta per millorar el temps de descans ja sigui mitjançant l'augment del descans o per reducció de les hores que hi donen dret. Pel que fa a la distribució de la jornada diària destaca la diferenciació clarament especificada de la jornada continua o compactada i la jornada partida, segurament la més freqüent i la qual es dota d'una pausa per dinar. Les **pauses per dinar** són un aspecte on la negociació col·lectiva té un ampli marge d'actuació atès que en els convenis analitzats sovint són molt àmplies, oscil·len entre els 30 minut com a mínim fins a les 3 hores, si bé normalment es fa referència a pauses d'una i dues hores màxim, fet que fa que les jornades diàries s'allarguin en excés.
- § **Poques referències a la limitació de la jornada diària o la fixació d'una hora màxima de sortida.** Altres mesures que faciliten en moltes ocasions la conciliació són les orientades a limitar la jornada diària o l'establiment d'una hora de sortida màxima, a l'igual que la fixació d'una durada màxima de les reunions o de l'hora d'inici i de final si bé en aquests temes, potser per considerar-se més d'àmbit empresarial o derivar-se a l'autonomia individual, l'activitat de la negociació és escassa.
- § Els sistemes de **treball a torns i/o nocturn** requereixen d'una atenció especial en el moment de la fixació de la jornada ordinària de treball. Entre les millores introduïdes en els convenis destaca la previsió d'una reducció de la jornada ordinària anual en el cas que es treballi a torns i la definició d'una retribució especial amb motiu d'aquestes formes de treball. Tot i així, no es pot obviar que alguns convenis preveuen l'exclusió de la percepció dels complements retributius per a les persones contractades específicament per desenvolupar aquests treballs. La distribució de la plantilla en els diferents torns pot tenir caràcter rotatori o assignar cada torn a treballadors i treballadores determinats. Mitjançant la negociació s'estableix la possibilitat de que les persones, si compleixen determinats requisits, puguin sol·licitar l'assignació a un torn fix, de tal manera que es milloren les opcions per a la conciliació. Val a dir que entre els problemes que es detecten en el treball a torns i nocturn destaquen les dificultats per establir horaris flexibles i en el cas de les permutes puntuals, matèries on la negociació col·lectiva podria desenvolupar un paper rellevant. Amb tot, aquestes mesures convindria que s'acompanyessin del foment de la polivalència funcional dels treballadors i treballadores, cobrint alguns dels requeriments exigibles per facilitar les substitucions, els permisos i les permutes.
- § **La flexibilització de la jornada ordinària està adquirint un interès creixent** com a matèria susceptible de ser acordada i negociada. Des de la vessant empresarial es promou la flexibilitat per tal de garantir una adaptació de la jornada ordinària de treball de les plantilles a les necessitats productives, a la demanda dels mercats, si bé pot implicar una complexitat més gran en la planificació i control dels horaris anualment establerts. Sota aquest prisma la distribució irregular de la jornada anual obre un ventall de noves possibilitats per a l'empresa. Amb tot, la legislació d'una banda i la negociació col·lectiva de l'altre imposen limitacions basades entre d'altres en els períodes de descans diaris i setmanals obligatoris. Els canvis sobre la regulació legal establertes mitjançant la negociació col·lectiva se centren en la reducció del percentatge legalment establert de jornada anual susceptible de ser irregular (10% en l'ET), l'ampliació dels terminis de preavis per tal de facilitar l'adaptació de la plantilla als nous horaris (l'ET estableix 5 dies i per negociació s'augmenta a 10, 15 o 30 dies), la inaplicació d'aquest sistema en determinats col·lectius que tenen limitada la seva presència per raons de salut, cura de menors o familiars, embaràs o períodes de lactància.

Des de la vessant de les persones treballadores la flexibilitat horària permet una adaptació dels horaris amb l'objectiu d'assolir un equilibri entre el temps laboral i el personal i familiar. Amb tot, en matèria de conciliació destaca el poc desenvolupament de l'articulat estatutari que preveu la possibilitat d'adaptar la durada i la distribució de la jornada de treball per fer efectius els drets a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral i que remet a la negociació col·lectiva la comesa d'establir els termes concrets, o en el seu defecte al pacte entre les parts. Val a dir que en el cas que no s'assoleixi l'acord la qüestió es pot resoldre judicialment, moment on es ponderen les necessitats familiars i les necessitats empresarials, si bé semblaria més convenient que fossin els convenis col·lectius, coneixedors de les necessitats productives del sector i de l'empresa, els que establissin els marges d'adaptació de la durada i la distribució de les jornades. Amb tot, hi ha mesures més detallades de conciliació en els plans d'igualtat si bé aquests no són presents a totes les empreses.

- § **La negociació té una actuació més intensa en la flexibilització de l'entrada i la sortida.** La flexibilitat d'entrada i de sortida i l'increment del nombre de permisos constitueixen els dos instruments més des-

envolupats per a l'aplicació de mesures de flexibilitat pels treballadors i treballadores. Aquesta mesura es basa en una distribució del temps de treball amb una franja horària de presència obligatòria més l'establiment d'una franja de flexibilitat d'entrada i/o sortida que sovint comprèn un interval d'una hora o hora i mitja. Entre els convenis analitzats s'observa que en gran part d'ells la recuperació de la jornada diària es fa el mateix dia, de tal forma que en el moment de la sortida s'han d'haver realitzat les hores assignades a aquell dia, amb compliment del còmput diari. Els sistemes de recuperació en altres dies de la setmana o del mes, que doten encara de més flexibilitat, no estan gaire recollits en l'àmbit privat.

§ **Respecte a la flexibilitat locativa** que refereix a la deslocalització del treball (teletreball o e-treball) **els convenis analitzats tampoc preveuen moltes mesures** en aquesta línia, malgrat que és cert que no tots els llocs de feina poden ser objecte d'aplicació d'una mesura d'aquestes característiques. Aquests sistemes, siguin usats amb caràcter total o parcial –combinats amb temps de treball presencials a la setmana, al dia o al mes–, permeten als treballadors/res adaptar la jornada a les seves necessitats i per a les empreses suposen l'eliminació d'alguns costos associats a la presència. Però no són gaires els convenis que preveuen una aplicació de la flexibilitat locativa, com tampoc s'ha trobat un foment de l'ús extensiu de les tecnologies que faciliten la deslocalització com els programaris específics o les videoconferències, ans al contrari algun dels convenis recull l'obligatorietat de certs moments presencials (per reunions, entre d'altres), tot i fent ús del teletreball o l'e-treball.

§ L'ampliació dels permisos ha estat un dels objectius prioritaris de la negociació col·lectiva, com un instrument de flexibilitat i de reducció de l'absentisme. Els permisos són un objecte d'atenció constant i intensa de l'autonomia de les parts, principalment, i també les llicències i les excedències. La negociació col·lectiva ha desenvolupat nombroses actuacions en la línia d'ampliar les possibilitats de gaudi de temps de descans retribuït com a via de flexibilitat i de reducció de l'absentisme. Les dues línies més emprades són la creació de nous permisos amb la definició de més fets causants que en donarien lloc i l'ampliació de la durada dels ja existents. En general, els nous fets causants recollits en la negociació col·lectiva es relacionen amb l'atenció a la salut dels propis treballadors/res i dels seus familiars, com a conseqüència de fets vitals, per motius relacionats amb la formació dels treballadors i treballadores o bé de les persones al seu càrrec i, en darrer terme, per donar resposta a altres supòsits de caire personal. La durada dels nous permisos és variable atès que s'utilitzen fórmules com "el temps indispensable" o bé s'estableix una limitació horària anual o mensual. L'ampliació amb nous permisos i l'increment de la durada dels ja existents suposen millorar les condicions de gaudi. Amb tot, per fer efectiu el dret de gaudi s'estableix, primer legalment i posteriorment reafirmat en la negociació col·lectiva, la necessitat d'una acreditació o justificació, d'un preavis (excepte en casos d'urgent necessitat) i d'un consentiment empresarial.

En aquest punt cal fer un esment especial d'un permís introduït per la negociació col·lectiva anomenat permís per assumptes personals o per dies de lliure disposició pels seus trets distintius. Entre aquells destacar que no es considerat com temps efectiu de treball (per tant, no computa a efectes de jornada anual total), que pot tenir caràcter retribuït o recuperable i que no cal acreditació o justificació, si bé si que requereix pel seu gaudi d'una sol·licitud prèvia acceptada per l'empresa. Val a dir que aquest permís sovint està inclòs en les anomenades bosses horàries, l'ús de les quals està poc estès. Aquestes bosses individuals de temps es componen de les hores de descans obligatori, bé siguin derivades de la recuperació de la distribució irregular de la jornada, de les compensacions d'hores extraordinàries o per prolongacions de jornada acordades i per les hores procedents dels permisos per assumptes propis o dies de lliure disposició. Les bosses horàries permeten una major flexibilitat del temps de descans, per la seva adequació personal, per part dels treballadors i treballadores.

§ **Poc marge d'actuació de la negociació col·lectiva pel que fa a la reducció de jornada**, atesa l'extensa regulació legal sovint reproduïda literalment en els convenis. Amb tot, convé fer esment de l'ampliació d'alguns supòsits en els convenis que possibiliten la reducció de jornada per interès particular com ara la reducció per raó d'edat aplicable en les persones properes a la jubilació o les motivades per raons de salut del propi treballador/ra o d'algun familiar, entre d'altres. També mitjançant la negociació col·lectiva s'han millorat algunes de les condicions sobre el supòsits estatutaris com la regulació, encomanada expressament a la negociació per mandat legal, de l'acumulació en jornades completes del dret d'absència del lloc de treball per motius de lactància o al·letament de fill/a menor de 9 mesos o l'eliminació dels límits de reducció de jornada en el cas de víctimes de violència de gènere.

§ Igualment, **s'observa força limitada l'actuació de l'autonomia de les parts front les hores extraordinàries**. Cal assenyalar que en l'actual context econòmic i social sovint les parts expliciten en els convenis la vo-

luntat de reduir el nombre d'hores extraordinàries, però en l'anàlisi no s'ha trobat cap conveni que fixi un límit inferior al legalment establert, i la reducció no sempre s'aplica en les hores amb motiu de força major i ni en les estructurals que legalment cada cop contempen més supòsits. En aquest marc, la distribució irregular de la jornada anual pot jugar un paper rellevant per tal de poder assolir l'aposta que limita la realització d'hores extres, si bé aleshores s'imposa que la distribució irregular de la jornada estigui ben planificada i gestionada. Un focus d'atenció dels convenis en aquesta matèria se situa en la voluntarietat o obligatorietat de la seva realització. Amb caràcter general, la realització de les hores és voluntària si bé el text estatutari preveu que en el conveni col·lectiu es fixin altres termes, fet que alguns convenis apliquen definint l'obligatorietat de realització de les hores extraordinàries per força major (inclús per a col·lectius normalment exclosos), mentre que les estructurals en ocasions són obligatòries i en d'altres voluntàries. També els convenis recullen mesures respecte a la compensació mitjançant descans o del seu abonament retribuït, decantant-se prioritàriament per la primera opció.

- § En relació a les vacances i el temps de descans destacar que les actuacions de la negociació col·lectiva se centren en el període de gaudi de les vacances i la seva durada, la contraprestació del treball en festius i la situació d'incapacitat temporal durant o en el període previ a les vacances. Pel que fa a la durada de les vacances a més d'introduir els convenis algun dia addicional -més els d'empresa que els sectorials-, s'observa un increment dels dies de descans en períodes vacacionals escolars o bé la introducció de dies de lliure disposició. Les vacances generalment es fan en el període estival podent les empreses, mitjançant la negociació col·lectiva, delimitar el temps concret de gaudi en dates concretes, d'acord amb les necessitats productives o de servei. També mitjançant els convenis es defineixen sovint els criteris de prioritació en l'elecció dels calendaris de vacances per part de la plantilla, bé sigui decantant-se per donar prioritat de determinats col·lectius (amb infants o familiars a càrrec, etc) o per motius d'antiguitat o establint un sistema rotatori. La possibilitat de fraccionament dels períodes de gaudi de les vacances està subjecta a comú acord de les parts i a la petició del treballador/ra, si bé és cert que aquesta opció es recull en alguns convenis. Altrament, s'introdueixen millores quan les vacances no poden ser gaudides en el període establert per l'empresa amb caràcter general o dins de l'any natural, amb l'afegit d'algun dia addicional de vacances o la determinació d'altres períodes de gaudi (més enllà de l'any natural). En relació al treball en dies festius o cap de setmana la negociació inclou clàusules que el limiten (com ara màxim dos caps de setmana o dos diumenges al mes, que tingui caràcter rotatiu, etc) i defineix els mètodes compensatoris, bé sigui per descans o retribuïts.
- § En el marc del sistema de retribució destaca que **les fórmules** que eviten fer del temps de treball presencial el pilar central de la retribució i **que aposten per un sistema retributiu basat en el compliment d'objectius i una avaluació de resultats són encara incipients i tenen poca presència en els convenis**. El sistema de retribució per objectius permetria donar més flexibilitat al treball i en moltes ocasions millora la productivitat i redueix l'absentisme. Amb tot, les fórmules retributives basades en el treball presencial en les empreses mantenen el seu espai en tant que una gran part dels complements retributius estan associats al temps efectiu de treball en el si de l'empresa (treball nocturn, assistència i no absentisme, puntualitat, treball en festius, hores extraordinàries, etc). S'intueix però un canvi de tendència en alguns convenis que desenvolupen algunes clàusules de retribució per objectius.

Finalment, concloure que en relació a les matèries pròpies de l'ordenació i gestió del temps el marge d'actuació futur de la negociació col·lectiva és força ampli, especialment en aquells aspectes relatius a l'ordenació i distribució de la jornada ordinària de treball, a la flexibilitat negociada (distribució al llarg de l'any, horaris flexibles, foment de mesures per a la conciliació, flexibilitat locativa, etc) i dels sistemes retributius basats en l'assoliment d'objectius, en comptes de en la presència física, entre d'altres.

TAULA 11. Principals mesures de gestió del temps de treball en el sector privat identificades a l'anàlisi

Mesura	Descripció	
Jornada ordinària de treball		
Mòdul temporal de referència de la jornada	Prioritàriament còmput anual de treball efectiu, seguit del setmanal i/o una combinació d'ambdós. L'annualització facilita la distribució irregular de la jornada.	
Jornada inferior durant de terminats períodes a l'any	Jornada inferior a l'ordinària en còmput setmanal en períodes com estiu, Nadal, Setmana Santa, etc., coincidint amb les vacances escolars o amb una reducció de les demandes productives de l'empresa o el sector.	
Distribució de la jornada diària	Dos models: la jornada compactada o continua i la jornada partida amb pausa per dinar.	
Pausa per dinar	Mínim 30 minuts sovint fins a 60 o 120 minuts.	
Descans obligatori jornades continues de més de 6h	Ampliació dels 15 minuts de descans a 20 i 30 o reducció de la carència requerida per gaudir-los (a 5h o en jornades de 4-6h gaudir 10min). Amb tot, no sempre és considerat temps efectiu de treball.	
Fixar una hora màxima de sortida	La jornada diària de dilluns a dijous finalitzarà a les 19 hores i la de divendres a les 15 hores o la jornada diària no ha de sobrepassar les 20 hores.	
Fixació del torn	Possibilitat de fixar el torn, a vegades amb preferència d'elecció per determinats col·lectius (dones embarassades, en període de lactància, amb menors o persones discapacitades a càrrec, etc).	
Permutes i canvis en el torn assignat	Possibilitat de permuta o canvis de torn, si bé es requereix preavis i complir alguns requisits (igual lloc de treball, igual categoria, etc).	
Flexibilització de la jornada ordinària		
Distribució irregular de la jornada	Es redueix el percentatge de distribució irregular anual al 5% o determinació del màxim d'hores anuals susceptibles per ser distribuïdes irregularment.	
	Exclusió de determinats col·lectius (per raons de salut o de seguretat, per cura menors o de familiars, embarassades, en període de lactància, etc)	
	Ampliació del període de preavis a 10 dies o 15 dies o 1 mes.	
Horari amb una part fixa i una altra variable	Possibilitat de flexibilitat d'entrada i de sortida sobre franja horària de presència obligada o bé sobre horari habitual	
	Franja horària de presència obligada	De 9 a 14 hores i de 16 a 17:30.
	Franja horària flexible	A l'entrada del matí o del matí i la tarda sobre jornada habitual.
		Recuperació de la flexibilitat dins la mateixa jornada diària.
Flexibilitat locativa	Possibilitat de realitzar teletreball o e-treball en determinades tasques i llocs de feina	
	Opcions	Combinació del treball presencial i del teletreball o e-treball
		Períodes de connexió prefixats o obligatorietat d'assistència a reunions o actes en la seu de l'empresa
	Negociació individualitzada de les condicions específiques	
Regeixen criteris de voluntarietat i reversibilitat d'ambdues parts		
Participació en activitats formatives	Adaptació de la jornada a l'horari de la formació	
	Flexibilitat horària recuperable	
Permisos, llicències i excedències		
Nous supòsits que generen el dret a gaudir d'un permís	Atenció a la salut dels treballadors/res i dels seus	Per assistència mèdica personal, metge de capçalera o especialista
		Per acompanyar a les visites mèdiques de familiars de primer grau,

	familiars	fills menors o pares incapacitats a càrrec
		Per acompanyar parella en la realització d'exàmens prenatals i tècniques de preparació al part.
		Per assistir a consultes de reproducció humana assistida o tractaments de fertilitat propis o de la parella.
		Per intervenció quirúrgica de familiar fins segon grau que no requereixi repòs domiciliari.
	Com a conseqüència de fets vitals	Per adopció o acolliment d'infants, especial menció de l'adopció internacional.
		Per naixement de néts/es.
		Per assistir a cerimònia d'enllaç matrimonial de familiars fins a primer grau, ampliat en alguns convenis a segon grau.
		Per constitució de parella de fet, equiparació a unió matrimonial o limitació a un permís puntual.
		Per mort de familiar de tercer grau.
		Per assistència a enterrament de company de treball.
	Per motius relacionats amb la formació dels treballadors/res o de les persones al seu càrrec	Per assistència a tutories dels fills o filles (temps indispensable o limitat a 2 tutories/any)
		Per temps necessari per a l'assistència a centres educatius o sanitaris en cas de fills/es amb discapacitat reconeguda superior al 33%
		Per assistència a cursos de recuperació dels punts del permís de conduir quan es necessiti per treballar.
		Per a l'execució de projectes d'investigació o tesis doctorals.
	Per altres supòsits de caire personal	Per assumptes personals acreditats (tràmits administratius, bancaris, etc).
Per assistència a serveis socials, policials o de salut, prèvia acreditació de la seva necessitat de les treballadores víctimes de violència de gènere.		
Pel bateig i primera comunió del fill/a o nét/a.		
Ampliació de la durada dels permisos	Permís de matrimoni: 16 o 20 dies.	
	Permís naixement de fills: 4, 5 o 6 dies.	
	Per defunció de familiars: 3 dies en cas de segon grau i 5 en cas de primer grau.	
	Sovint ampliació naixement i defunció s'estén a malaltia, accident, hospitalització o intervenció de familiars.	
	Sovint el permís s'amplia si requereix desplaçament, delimitat en quilòmetres o no, i si és a l'estranger.	
	Permís per trasllat del domicili habitual: 2d, o 3d si es fora del municipi.	
	D'absència d'2h pels progenitors de fills/es nascuts prematurament i que requereixen hospitalització.	
Per assistència a exàmens en centres oficials: mitja jornada o jornada sencera.		
Borses horàries	Sovint inclouen els permisos per assumptes propis i els dies de lliure disposició	
	S'alimenten d'excedents d'hores treballades (HE, prolongacions de jornada, etc) o per la fixació en el calendari de la distribució irregular.	
	L'ús previst són les necessitats familiars o personals dels treballadors/res.	

Nous permisos (no retribuïts)	Per a treballadors/res amb determinada antiguitat, previ avís i acceptació per l'empresa segons necessitats del servei.
	De durada entre 10-15 dies fins els 2 mesos.
Excedències (no retribuïdes)	Ampliació supòsit: nova de durada no inferior a 3 mesos ni superior a l'any o no inferior a 1 mes ni superior a l'any.
	Ampliació durada excedència per cura de familiars a 4 anys
	Extensió de la reserva de lloc de feina i l'antiguitat sobre excedències voluntàries concedides amb caràcter general o per supòsits tipificats.

Reducció de jornada

Nous supòsits (no basats en la situació familiar de la persona)	Per interès particular
	Reducció des de ½ hora a 2 hores diàries de la jornada Per edat, a partir dels 60 anys, per facilitar el trànsit a la jubilació (gradació de la reducció)
	Reducció d'una hora per patir una malaltia crònica no susceptible d'incapacitat temporal o permanent
	Reducció per assistència a cònjuge amb incapacitat permanent o a familiar primer grau sense requisit "no es pugui valer-se per si mateix o que no desenvolupi activitat retribuïda"
	Reducció de jornada de les víctimes de violència de gènere no tindrà límits màxim ni mínim o s'estableixen límits superiors al text estatutari.
Flexibilització de les condicions de gaudi	Compactar la reducció de jornada per lactància i la de cura de fills
	Compactar en jornades senceres la reducció de jornada per cura de fill greument malalt
	Elecció per part de la persona que redueix la jornada de la franja horària que deixa de treballar

Increment de jornada

Incompatibilitat	Amb caràcter general no poden fer hores extraordinàries les persones que tenen reducció de jornada per guarda legal, ni persones amb discapacitat, ni amb contractació a temps parcial, ni del torn nocturns excepte es tracti d'hores per força major.	
Clàusules limitadores	Limitar ús amb caràcter general per tal d'impulsar l'ocupació i fomentar fórmules alternatives d'organització del treball que facin innecessari acudir a elles.	
Voluntarietat	Voluntarietat, excepte en hores per força major i algunes estructurals	
	Fixar topalls màxims anuals	
Compensació	Temps de descans vs. compensació econòmica	Només temps de descans
		Prioritzar temps de descans davant la compensació econòmica
	Equivalències	Generalment superiors a 1
		Increment en cas d'hores extraordinàries realitzades en el torn de nit i/o en dies festius
	Gaudi	En jornades senceres o hores
		S'acota el temps de gaudi (dins de l'any natural, en el període de 6 des de realització, etc).

Vacances i temps de descans

Durada vacances	Determinades en dies naturals o laborables, a vegades amb ampliació amb dies addicionals.
	Es poden introduir dies de lliure disposició o per causes tipificades o dies per gaudir en períodes de vacances escolars (Nadal i Setmana Santa).
	Es pot afegir algun dia addicional si no poden ser gaudides en l'any natural o en el període establert per l'empresa.
Període de gaudi de les vacances	Generalment coincident amb període estival, sovint poc concretat
	Fixar torns per garantir el gaudi equitatiu entre el personal

	Modificables a petició de la persona	
	Fixar un nombre màxim de dies per gaudir fora dels períodes ordinaris	
	Planificació: dos o tres mesos abans del període ordinari	
	Criteris per resoldre conflictes	Negociació prioritària
		Criteris (amb diferent ordre de prioritat): rotació, circumstàncies familiars, antiguitat, etc.
	Allargar el període de gaudi a principis de l'any següent.	
Fraccionament de les vacances	Es determina percentatge de gaudi fora del període normal o el nombre de períodes possibles de fraccionament (en dos períodes, en tres, etc) o la durada mínima dels períodes (ex. en cap cas inferiors a 7 dies).	
Descans setmanal	En general descans dos dies (48h) a gaudir el cap de setmana, si bé hi ha excepcions.	
	Hi ha formules compensatòries pel gaudi del descans entre setmana (complements retributius o dies addicionals de descans)	
	Quan servei és de 24h els 365 dies de l'any hi ha limitació al treball el diumenge (ex dos al mes) o s'acorda contractació personal específic per treballar diumenges i festius.	
Dies festius	Es fixa obligatorietat de rotació en el treball en festius i diumenges.	
	Pot ser compensat per retribució econòmica o en temps equivalent a descans o en combinació d'ambdues opcions.	
Sistema retributiu		
Sistema retributiu generalitzat	Amb caràcter general s'opta per sistema retributiu basat en cultura "presencialista", amb un alt nombre de complements retributius associats al temps efectiu de treball i/o derivats del lloc de treball (treball nocturn, en festius, per hores extraordinàries, per treballar en dia descans, per assistència, per no absentisme, etc)	
Complements retributius basats en l'assoliment d'objectius i l'avaluació del rendiment	Percepció en funció dels objectius i la qualitat dels resultats assolida.	
	Objectius prèviament fixats per l'empresa.	
Diversos		
Formació	Obligatòria (d'interès corporatiu)	Es considera temps de treball.
		Adaptació dels horaris.
		Cal impartir-la preferentment dins de la jornada de treball, sinó s'estableix retribució equiparable a les hores extraordinàries o compensació en temps de descans.
	Voluntària	Reconeixement d'una bossa d'hores anual de caràcter no recuperable (entre 20 i 65 hores)
Participació dels treballadors	Prioritàriament les assemblees han de tenir lloc fora de l'horari laboral, només si hi ha acord amb l'empresa es poden fer en horari laboral.	
	Ampliació de la durada del crèdit horari mensual retribuit dels membres del comitè d'empresa o delegats del persona. Aquestes hores resten al marge de les utilitzades per a la negociació de nous convenis.	
	Cal preavis i garanties que les assemblees no afecten al normal funcionament de l'empresa	
Plans específics	Compromís per elaborar plans d'igualtat	

Font: elaboració pròpia.

6. EL PROCÈS D'IMPLEMENTACIÓ DE LES MESURES DE GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN LES ORGANITZACIONS

6.1. INTRODUCCIÓ

En aquest capítol s'analitzen els discursos i les interpretacions a l'entorn de les mesures de gestió del temps de treball de les administracions públiques i de les empreses tal com van ser formulats per les persones entrevistades bé en representació de les direccions bé com a membres de les Representacions legals dels treballadors i treballadores (RLT) de les organitzacions incloses a la mostra d'aquest estudi.³⁰⁹ El guió d'entrevista³¹⁰ es va dissenyar per donar resposta a dos objectius generals: d'una banda, conèixer el lloc que ocupa la racionalització del temps de treball en les organitzacions, fent un èmfasi especial en els processos de negociació col·lectiva i, de l'altra, conèixer els possibles marges de millora en aquest àmbit a través de les recomanacions de les persones entrevistades.

El capítol s'ha dividit en dos grans apartats (6.2.-Administracions públiques i 6.3.-Empreses) que, al seu torn, s'han estructurat d'acord amb les quatre parts del guió d'entrevista: rellevància, mesures, factors i recomanacions).

Amb "rellevància" es vol significar el lloc i la importància que s'atorga a la gestió racional del temps de treball dins de les organitzacions segons el punt de vista de les persones entrevistades. Alhora, es pretén conèixer fins a quin punt aquestes percepcions són coincidents o divergents en funció de les posicions aquí considerades ("direccions" vs. "RLT" de les organitzacions) i del tipus d'organització ("administracions públiques" vs. "empreses").

A "mesures" es fa referència no tant al catàleg d'actuacions per a la racionalització del temps de treball de les organitzacions com a alguns aspectes concrets de la seva articulació pràctica. En aquest sentit, es pretén conèixer quines interpretacions fan les persones entrevistades a propòsit d'aspectes com ara si les mesures han estat formalitzades o no en els convenis o acords, si existeixen instruments d'avaluació del seu funcionament i impacte, si responen a les necessitats de les organitzacions i a les de les persones que hi treballen, si generen conflictes i com es resolen aquests conflictes, etc.

A "Factors" es tracta de construir una composició de lloc a l'entorn dels factors que poden condicionar el desenvolupament de mesures de gestió racional del temps de treball en les organitzacions. D'aquesta manera, s'indaga en les característiques de les organitzacions i de l'entorn que les persones entrevistades consideren com a favorables o desfavorables en relació amb la racionalització del temps de treball: dimensió, activitat, sector i, entre d'altres coses, cultura de les organitzacions, i marc normatiu, sensibilitat social i, horaris d'altres esferes i institucions, entre d'altres coses, de l'entorn.

Finalment, a "recomanacions" s'identifiquen els possibles marges de millora de què disposen les organitzacions pel desenvolupament de mesures de gestió racional del temps de treball i es relacionen les propostes que formulen les persones entrevistades amb l'objectiu de continuar avançant en la racionalització del temps de treball a Catalunya.

6.2. ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES

6.2.1. RELLEVÀNCIA

La primera pregunta del qüestionari planteja en quin moment es comença a tractar la racionalització del temps de treball en el marc de la negociació col·lectiva.³¹¹ Pràcticament totes les direccions de les administracions públiques entrevistades posen l'accent en què es tracta d'un aspecte que forma part de la "sensibilitat", la "tradicció", el "tarannà", les "consignes culturals" o les "prioritats" de les organitzacions i, al mateix temps, retrotrauen el desenvolupament de les primeres mesures de racionalització del temps de treball fins a moments indeterminats del passat. Tanmateix, es mencionen algunes fites que, com "la llei de conciliació catalana" del 2006,³¹² in-

³⁰⁹ Vegeu la descripció de la metodologia en el capítol 2.

³¹⁰ Vegeu l'annex 2.

³¹¹ Pregunta núm. 1 del qüestionari.

³¹² Llei 8/2006, de 5 de juliol, de mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral del personal al servei de les administracions públiques de Catalunya. DOGC núm. 4675, de 13.07.2006.

dicarien l'inici d'un procés de negociació col·lectiva a l'entorn de la flexibilitat i la conciliació horària en el si de les organitzacions.

Des del punt de vista de la representació legal dels treballadors i treballadores (RLT), la inclusió d'aquest tipus de mesures en l'agenda de la negociació col·lectiva té a veure només en alguns casos amb iniciatives conjuntes entre la direcció i les RLT de les organitzacions (*i.e.* "totes dues bandes", "ellos mismos [l'equip de govern d'una de les administracions públiques entrevistades] lo han puesto fácil", etc.). Allò més destacable en el discurs de les RLT és el paper de dinamització que s'atorga en aquest sentit als "agents socials" o la "part social".³¹³ També es mencionen altres factors favorables al desenvolupament de mesures de racionalització del temps de treball, com ara la importància que pot tenir el relleu generacional tant a la direcció de les organitzacions com a la RLT:

"A la part de Recursos Humans va entrar una persona que tenia una visió diferent i ens va donar més força. [Ahora, a la part de la RLT] va començar un grup jove que no era el que tradicionalment ho portava tot".

"Llavors, va haver-hi un moment en què ja passàvem dels cinquanta treballadors [...] entre els quals hi havia una segona onada de persones que es va posar a [tenir fills] [...]. Es va decidir fer un Comitè d'empresa arrel de la flexibilitat horària, que era el principal problema".

El fet que les administracions públiques aquí considerades formin part d'una mostra d'organitzacions que *a priori* destaquen positivament en l'àmbit de la gestió del temps de treball es tradueix en el reconeixement, per part de totes les persones entrevistades, de la importància que té l'organització racional del temps i la conciliació en el context de la negociació col·lectiva.³¹⁴ Expressions del tipus "aquí se li ha donat molta importància", "és central", "ha passat a tenir un lloc central", "és una part troncal", o "en el moment de la negociació se li va donar moltíssima importància" són pronunciades indeferentment per les direccions i les RLT de les administracions públiques entrevistades.

Al mateix temps, val a destacar les mencions que fan les persones entrevistades a dos factors aliens a les dinàmiques internes de les administracions públiques i que ajuden a entendre el pes relatiu que ocupa específicament la conciliació dels temps socials en els processos de negociació col·lectiva d'aquestes organitzacions.

D'una banda, l'objecte i abast de la negociació col·lectiva en el sector públic. Tal com especifica en aquest sentit la direcció d'una de les administracions:

"No tenim capacitat per negociar moltes coses, ni des del punt de vista retributiu ni de condicions de treball; l'únic marge que tenim dins de les limitacions actuals de la negociació col·lectiva en el sector públic és com distribuïm el temps".

De l'altra, les restriccions addicionals per a la millora de les condicions laborals que es deriven de la gestió política de la crisi financera i econòmica actual. Així ho manifesta críticament, per exemple, una persona de la RLT d'una de les administracions:

"Des de fa temps, a [aquesta organització] la negociació no tenia res a oferir. De diners, en tot cas, "retallo" i de la resta de les coses també. [...] Hi ha hagut una certa actuació de l'Administració no tant d'anar cap a la conciliació sinó d'intentar compensar el que no donava econòmicament [...]".

L'espai relativament important que ocupa la gestió racional del temps de treball en les prioritats de les direccions i les RLT de les administracions públiques té el seu reflex en la valoració positiva que fan les persones entrevistades dels mecanismes de difusió de les mesures i del coneixement que en té el personal d'aquestes organitzacions.³¹⁵ Tant les direccions com les RLT fan referència a l'existència d'una àmplia diversitat d'eines ("portal", "intranet", "bústia de consultes", "comunicat intern", "atenció personalitzada", "circular", "butlletí", "jornades de difusió", "píndoles formatives", etc.) que remet als esforços que s'han dut a terme en aquest sentit.

Tanmateix, si les direccions de les administracions públiques entrevistades destaquen per sobre de tot el paper que desenvolupen les TIC en la difusió de les mesures en el si de les organitzacions, els membres de la RLT donen més importància a la relació directa i personal amb els treballadors i les treballadores: "aquestes persones [RLT] fan d'enllaç", "la gent en parla", "es va repartir un document editat i maquetat a tots els afiliats i a qualsevol

³¹³ Pregunta núm. 1 del qüestionari.

³¹⁴ Pregunta núm. 2 del qüestionari.

³¹⁵ Pregunta núm. 2 del qüestionari.

persona que ens el demanava”, “utilitzem les assemblees”, “ens fa una trucada o ens envia un e-mail i parlem”, etc.

6.2.2. MESURES

Les mesures de gestió racional del temps de treball que es despleguen en el si de les administracions públiques considerades en aquest estudi estan a bastament delimitades pel contingut dels convenis i els acords pactats en la negociació col·lectiva.³¹⁶ Les persones entrevistades entenen que això ha de ser així degut a la naturalesa pública de l'Administració.

Al mateix temps, existeix un cert marge de maniobra per poder donar respostes no previstes en els convenis o els acords a algunes situacions excepcionals que altrament podrien interferir amb el temps de treball.³¹⁷ S'estaria parlant, en primer lloc, de situacions relacionades amb la salut dels treballadors i treballadores o bé dels familiars de primer grau de consanguinitat. Així, entre d'altres exemples, quan hi ha persones que “estan rebent quimioteràpia sense baixa però no poden complir amb els seus horaris [laborals]” es planteja la possibilitat de teletreballar; o en relació amb els familiars de primer grau, quan “hi ha casos de malalties greus [...] la persona té llibertat per agafar els dies que necessiti”, o quan es produeixen intervencions quirúrgiques sense hospitalització (“cirurgia major ambulatoria”) es pot pactar la cura de la persona afectada “si hi ha un informe mèdic que digui que requereix atenció postoperatòria”.

Altres circumstàncies menys freqüents que també poden donar lloc a una flexibilització excepcional de la norma prevista en els convenis i els acords tenen a veure amb les vacances (“a la pràctica ens saltem el període en el qual només es poden fer les vacances i som flexibles en això”); amb les “necessitats urgents” (“tenim en el conveni que els canvis de servei s'han de fer amb vuit hores d'antelació, però si a mi em surt un imprevist li comento al meu cap, m'ho puc combinar amb un company”); amb les tutories escolars (“és un permís [no recuperable] que vam perdre però hi ha un cert marge. [...] És equiparable amb el permís per a un deure inexcusable”); i amb la cura dels fills i les filles durant els primers mesos de vida (“es dona la oportunitat que durant un any [les persones] es puguin acollir a altres coses [alternatives a la reducció de la jornada i el salari], com la utilització de les seves hores de conciliació, de la flexibilitat de la jornada recuperable...”).

En sentit contrari, pel que fa a les mesures de gestió del temps de treball previstes en els convenis o acords però que a la pràctica no es portin a terme, totes les direccions de les administracions públiques llevat d'una afirmen sense matisos que no existeixen (“ara mateix no”, “no [...]. Els temes han d'estar formalitzats, han d'estat ratificats, han d'estar degudament informats”, “que jo conegui no”, etc.).³¹⁸

La percepció de les RLT pel que fa a l'existència o no de problemes d'articulació de determinades mesures de gestió del temps de treball té més matisos. Els tres més destacables fan referència, en primer lloc, al reconeixement del compliment efectiu de les mesures previstes en els convenis i els acords però sense deixar de banda el fet que “les parts més importants estan suspeses” o bé “eliminades” perquè, d'una banda, “el govern [central] ha suspès la seva aplicació” i, de l'altra, “ens fotíem nerviosos [quan algunes mesures no s'aplicaven] i vam dir “Escolta, trairem-les””; en segon lloc, a la dificultat per articular algunes mesures de flexibilitat horària (*i.e.* d'entrada i sortida) en el cas dels treballadors i treballadores que estan sotmesos a torns de treball o que s'han de desplaçar en grup per dur a terme el seu treball (*i.e.* “la gent que va a torns o el personal de carretera”); i finalment, a les reticències per concedir, per exemple, hores per a formació en “departaments que van una mica a la seva i tenen una mica enquistada la forma de treballar”. En aquest sentit, altres veus entrevistades consideren que “a vegades passa que dins de l'Administració hi ha repúbliques independents [...] [en què] la cosa no necessàriament vol dir que sigui a favor dels treballadors”.

Addicionalment, també es mencionen algunes mesures de conciliació que els treballadors i treballadores decideixen utilitzar poc independentment de la “sensibilitat” o “tarannà” de les direccions de les administracions públiques entrevistades. Es tractaria de mesures que, com manifesta una persona, “no s'utilitzen perquè no fa falta” en el context de les jornades laborals contínues amb dies d'assumptes propis o, més rellevant potser, del permís per assistir a tutories escolars perquè és “recuperable”, a diferència del que succeiria a països com Finlàndia en què “quan un pare és cridat per un tutor es paralitza el món i les administracions i les empreses donen aquest permís que, a més, no és recuperable”.

³¹⁶ Pregunta núm. 3 i pregunta núm. 4 del qüestionari.

³¹⁷ Pregunta núm. 3 del qüestionari.

³¹⁸ Pregunta núm. 4 del qüestionari.

Les mesures de gestió racional del temps de treball i, més concretament, de conciliació de la vida personal, familiar i laboral més ben valorades per les persones entrevistades són, de manera pràcticament unànime, la flexibilitat horària d'entrada i sortida del lloc de treball, d'una banda, i la flexibilitat horària recuperable (*i.e.* la bossa de vint-i-cinc hores recuperables), de l'altra.³¹⁹ Val a destacar que les respostes a la pregunta sobre les "mesures més destacables" o les "mesures estrella" de les organitzacions representen un dels posicionaments discursius amb més gran consens entre les direccions i les RLT de les administracions públiques incloses a la mostra d'aquest estudi:

"Jo crec que està tot inventat, però ha estat molt ben acollit el nou sistema de flexibilitat horària. [...] Anem en la línia de desvincular la conciliació al fet de tenir fills. Una [altra] de les mesures que hem implementat i que ha tingut més èxit són les vint-i-cinc hores recuperables en un termini de quatre o cinc mesos".

"Una de les coses que està funcionant força bé és la flexibilitat laboral. [...] Per tant, les persones en funció de les seves necessitats familiars poden optar per entrar i sortir amb una certa flexibilitat. [...] La compensació per hores [flexibilitat horària recuperable] també és una element que ens funciona molt bé".

"Hi ha una qüestió a part de la flexibilitat d'entrada i sortida, o sigui, el fet de disposar d'unes hores al llarg de l'any per a assumptes personals recuperables. Són recuperables, vull dir que no estàs traient res de la jornada. [...] Crec que és una mesura que no costa res a ningú i que dona flexibilitat a la persona per a la seva vida, no?".

"Jo crec que l'estrella és la reconversió dels dies de lliure disposició, que l'EBEP³²⁰ et donava, a un format de bossa d'hores que gestiona el propi treballador. Abans t'agafaves un dia però potser només et feia falta dues hores. Ara hi ha un ús més conscient del temps [...]. [...] Jo crec que hi ha hagut un guany per a les dues bandes perquè [l'Administració] guanya en presència i el treballador ho pot dividir més".

La valoració general és, en definitiva, que les mesures de gestió del temps de treball i conciliació recollides en els convenis i els acords de les administracions públiques considerades en aquest estudi permeten respondre *grasso modo* a les necessitats de prestació del servei per part de les organitzacions i a les necessitats de conciliació de les persones que hi treballen.³²¹ La paraula "equilibri" és una de les més recurrents en les respostes de les persones entrevistades a aquesta qüestió, independentment del lloc que ocupen en l'estructura de poder de les administracions públiques. A títol anecdòtic, una de les direccions entrevistades comenta que "si ho comparo amb l'empresa privada [on ha treballat] [...] no crec que sigui una qüestió d'equilibri sinó que més aviat els treballadors [d'aquesta administració pública] han evolucionat la seva relació amb l'empresa i estan més avançats que a l'empresa privada".

Dit això, també pot resultar interessant conèixer les circumstàncies que s'interpreten com un trencament d'aquest equilibri en detriment d'una de les dues parts. En aquest sentit, una persona representant de la direcció de les administracions entrevistades assegura que el conveni "està descompensat cap a la part del treballador" perquè "hi ha mesures que hem introduït que ens han comportat problemes organitzatius" com ara "la mitja hora que tenen per esmorzar [i que] es podia fraccionar per poder sortir a fumar a fora" ("però ja s'ha arreglat"). De la mateixa manera, dues persones de la RLT de dues administracions públiques diferents critiquen l'ambigüitat del terme "necessitats de servei" i l'ús "subjectiu" que al seu parer se'n fa: "aquí les necessitats del servei vol dir que el teu cap et diu [...] "Tu faràs això i punt" o que "quan arriba una cosa que està prevista, com la Nit de Cap d'Any o la Revetlla de Sant Joan [...] no són necessitats del servei, són coses que s'han de tenir previstes [...]. I no el dia abans dir "Tu i tu, voleu venir a treballar?". "Tu i tu" vol dir "Véns a treballar".

En qualsevol cas, cal tenir present que les valoracions a propòsit del funcionament de les mesures de gestió racional del temps de treball, així com de la satisfacció que generen entre els treballadors i treballadores, són opinions merament personals ("fem un seguiment de caràcter intuïtiu", "el que m'arriba a través [...] la meva percepció subjectiva", "em sembla que per l'ambient que es respira la gent està contenta", etc.).³²²

Cap de les administracions públiques considerades en aquest estudi ha formalitzat processos d'avaluació per conèixer què passa en aquest àmbit específic. Com a molt, en tres casos segons les direccions de les administraci-

³¹⁹ Pregunta núm. 5 del qüestionari.

³²⁰ Llei 7/2007, de 12 d'abril, de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic. BOE núm. 89, de 13.04.2007.

³²¹ Pregunta núm. 7 del qüestionari.

³²² Pregunta núm. 6 del qüestionari.

ons, però en cap cas si es tenen en compte les respostes de les RLT, es duen a terme “enquestes de satisfacció” que permeten conèixer “de manera indirecta” (segons una persona) que “la gent està satisfeta[,] és la sensació que tenim” (segons una altra). En un d’aquests tres casos s’afirma que cada any s’hi inclouen algunes “preguntes relacionades amb la conciliació”.

El paper dels sindicats com a termòmetre del clima laboral és expressament reconegut per dues direccions i dues RLT de les administracions públiques entrevistades. Davant l’absència de mecanismes específics d’avaluació de l’impacte que tenen les mesures de racionalització i conciliació sobre el funcionament de les organitzacions i el benestar de les persones, algunes veus remetent al coneixement que en tenen els sindicats: “en el nostre cas, [l’avaluació] és el pols de l’acció sindical”, o “els sindicats també ens ho manifesten [que els treballadors i treballadores n’estan satisfets]”.

Finalment, val a destacar la manca general de consciència en les organitzacions a propòsit dels beneficis que generen els processos d’avaluació formal i que en alguns cas també es tradueix en actituds reactives (“jo crec que no s’ha de perdre el temps en calibrar coses que són el que són”), les quals contrasten obertament amb altres punts de vista més possibilistes (“ahora haremos estas entrevistas al personal y a los directivos por la sensibilización y tal” i “que [l’avaluació] no sea sólo de arriba a abajo, sino de abajo a arriba”).

El guió de les entrevistes també preveia la qüestió de la conflictivitat laboral i els mecanismes més o menys formals per tal d’abordar-la en el si de les administracions públiques.³²³ Val a recordar que les organitzacions seleccionades per a la mostra d’aquest estudi comparteixen el fet de destacar positivament en l’àmbit de la gestió racional i conciliadora del temps de treball i que, per tant, el nivell de conflictivitat previsible era relativament baix. Les respostes proporcionades per les persones entrevistades són molt semblants independentment de si es tracta de les direccions o de les RLT de les organitzacions. Només en un cas hi ha divergència entre el punt de vista de la persona representant de la direcció (“no hi ha cap mena de conflicte”) i les persones de la RLT (“normalmente nos llaman a nosotros o al sindicato que sea [...] y nosotros centralizamos la pregunta en [la direcció de Recursos Humans], que es donde están centralizados todos estos temas”).

Generalment, els conflictes que sorgeixen per diferències en la interpretació de la norma dels convenis o acords s’intenten resoldre en primera instància a través de “la pròpia proximitat”, “en el dia a dia”, “entre el Cap d’àrea i Gerència” o “amb una tècnica de Recursos Humans”, per posar alguns exemples. Si no és possible arribar a un acord, llavors s’activen les instàncies de negociació col·lectiva institucionalitzades, que són descrites en termes de “Mesa General, [on] ja intervenen els sindicats”, “representants dels treballadors, Gerència i Recursos Humans” o “Mesa de negociació i depenent del moment [...] també la Comissió tècnica negociadora [i.e. interpretació de l’articulat del conveni o acord]”.

Si bé és veritat que les administracions públiques més grans tendeixen cap a l’activació de mecanismes formals de resolució dels conflictes (en una de les entrevistes, per exemple, es comenta la possibilitat de recórrer una ordre o norma administrativa), també ho és que en el cas de les administracions públiques més petites la manca d’un “formalisme molt rigid” o d’un “protocol” pot donar lloc a que “hi hagi una subjectivitat en el tractament de les qüestions concretes [que] pot donar lloc a situacions que no hagin de ser”. Efectivament, tal com descriu una altra de les persones entrevistades:

“En ser arbitrari depèn del dia. Hi ha dies que ho deneguen tot. Acaba essent moltes vegades una decisió molt unipersonal. [...] Aquí és on ve la diferència entre departaments. [...] També de vegades segons si el perfil professional era més baix o si ve una persona [...] amb més coneixements “cap problema””.

6.2.3. FACTORS

En relació amb els factors que condicionen la gestió del temps de treball, les persones entrevistades identifiquen també quines són les característiques de les administracions públiques que, al seu parer, ajuden a desenvolupar mesures horàries racionals i temporalment conciliadores o bé tot el contrari –representen un fre en aquest sentit. Les direccions i les RLT també expressen els seus punts de vista sobre els factors condicionants de l’entorn general en què s’inscriuen les organitzacions, entenent per això l’interès polític, el marc normatiu i els horaris i dinàmiques internes d’altres institucions amb les quals el temps de treball interacciona necessàriament, com ara la família, l’escola i el comerç.

Per l’interès que té aquesta part de l’anàlisi qualitativa de cara als objectius de l’estudi, es relacionen a continuació els factors que afavoreixen i dificulten, respectivament, el desenvolupament de mesures de gestió racional del

³²³ Pregunta núm. 8 del qüestionari.

temps de treball per ordre decreixent en funció de la freqüència amb què han sigut reportats per les persones entrevistades sense especificar necessàriament si es tracta de representants de les direccions o de membres de les RLT atès l'elevat grau de coincidència en les respostes.

Característiques favorables de les administracions públiques:³²⁴

S'hi poden identificar quatre característiques principals que tenen a veure amb la dimensió de les organitzacions, amb la relació entre les parts (direccions i RLT), amb la naturalesa pública de les administracions i amb el relleu a dins de les RLT.

Pel que fa a la primera característica, en el cas de les administracions públiques grans s'explica, per exemple, que "això funciona perquè [estem organitzats en] unitats petites i no existeix l'anonimat. [...] Això fa que la gent se senti més compromesa" i, en el cas de les administracions públiques petites, s'entén que "és més fàcil negociar en una casa petita [...]. La coneixença et compromet i el compromís és empatia perquè es té en compte l'altre", o bé que "el factor humà [associat a la dimensió] facilita el tu a tu, el poder parlar".

Pel que fa a la segona característica, gairebé totes les direccions entrevistades emfasitzen la rellevància que té de cara a la negociació i el desplegament de les mesures una relació "bona", "fluida" o de "diàleg" amb les RLT, i aquestes al seu torn destaquen en una línia de continuïtat discursiva la "complicitat que ha habido con la persona que representa a [aquesta administració pública] a la hora de trabajar juntos", la "bona fe a l'hora d'intentar solucionar els problemes que hi ha", o el fet que "des de Recursos Humans han estat bastant receptius amb aquest tipus de mesures".

Pel que fa a la tercera característica, una de les persones representants de les direccions de les administracions públiques entrevistades fa referència a la "solvència econòmica" de l'organització per a la qual treballa, atès que "algunes d'aquestes mesures tenen un impacte directe en la plantilla, encara que de vegades sigui difícil de calcular", i una altra persona representant de les direccions abunda en la importància de "no ser una empresa privada" atès que "totes les mesures tenen un cost econòmic [...] [que] en una empresa privada sí es quantificaria".

Quant a la quarta característica, s'afirma, per exemple, que "els representants dels treballadors es van tornant en aquesta representativitat", fet que es valora com a "molt important a l'hora d'opinar [perquè fa] que tu siguis conscient del que això suposa a l'hora de plantejar demandes" (representant d'una de les direccions), o bé que "va haver-hi un canvi generacional" que va fer que hi hagués "gent gran i gent jove amb diferents necessitats" de manera que "a la nostra secció sindical la conciliació de la vida laboral era un tema que ens interessava bastant" (membre d'una RLT).

Altres característiques favorables al desplegament de mesures de gestió racional del temps de treball mencionades a les entrevistes són tenir "una política molt transparent" o "un bon lideratge [...] [que eviti] voler fer un favor a un col·lectiu", l'"experiència" acumulada en la gestió del temps de treball, i la "línia de l'equip de govern".

Característiques desfavorables de les administracions públiques:³²⁵

S'hi poden identificar tres característiques desfavorables principals relacionades amb l'existència d'especificitats dins la diversitat de llocs de treball, amb els comandaments intermedis, i amb la diversitat d'àrees o unitats dins d'una mateixa administració.

Pel que fa a la primera característica, les persones entrevistades fan referència aspectes com els "règims de torns" i les "nocturnitats". En realitat, no es tracta tant d'una dificultat relacionada amb un determinat règim horari sinó més aviat amb les dificultats per suplir un treballador o treballadora que desenvolupa una tasca específica dins d'un procés productiu o de prestació d'un servei ("a vegades és que no se t'acut ni què fer"). En aquest sentit, tal com afegeixen tres persones més, com que "has de tenir una mirada global, això a vegades dificulta la seva aplicació [normativa]" perquè d'entrada es considera que "hi ha col·lectius que no tenen flexibilitat"; més concretament: "molta gent que treballa en centres penitenciaris, bombers que fan torns de vint-i-quatre hores, personal que està treballant a les residències de la tercera edat, personals dels centres infantils, dels centres de menors...".

³²⁴ Pregunta núm. 9 del qüestionari.

³²⁵ Pregunta núm. 10 del qüestionari.

Pel que fa a la segona característica, al llarg de les entrevistes i com a resposta a la pregunta núm. 10 de qüestionari les direccions i les RLT fan referència en diverses ocasions als comandaments intermedis de les organitzacions, atès que poden representar un entrebanc per al desplegament de les mesures de gestió racional i/o conciliadora del temps de treball. La raó que s'addueix més freqüentment té a veure amb la diversitat de sensibilitats i, per tant, d'absència de criteris comuns a la pràctica. Tal com s'explica en dues ocasions: "depèn molt de la sensibilitat del [...] [representant] de Recursos Humans que vingui. Això resulta bastant definitiu", o "a veces lo que hay es la falta de resolución por parte de este mando intermedio. [...] No empatiza con lo que es la conciliación familiar".

També dins d'aquesta segona característica val a destacar la influència que pot exercir el factor generacional sobre la sensibilitat envers el desplegament de les mesures de gestió racional i/o conciliadora del temps de treball. D'acord amb l'experiència d'una persona representant de les direccions de les administracions públiques entrevistades, "a vegades tenim una doble negociació: amb els representants dels treballadors i amb els comandaments" atès que "hi ha alguns comandaments en algunes unitats a on encara –i crec que és per un tema generacional moltes vegades- aquest tipus de mesures no són ben rebudes perquè els complica la seva organització del treball".

Quant a la tercera característica, val a destacar les dificultats per homogeneïtzar l'aplicació d'una mateixa norma a determinades administracions públiques en què "no tots els grups són igual de receptius" o "cada col·lectiu té les seves guerres". Fins i tot, tal com relatava una de les persones entrevistades, "cada [àrea] és com un petit Regne de Taifes [...]. El [Secretari] és el [Secretari] i té el seu poder sobre el personal. [...] [Les àrees] diuen "pues jo faig B perquè és la meva competència [...]". Intenten coordinar-se però no se'n surten".

Altres característiques que dificulten el desplegament de mesures de gestió racional del temps de treball són les inèrcies del passat ("les tardes de treball eren un tema molt consolidat en el nostre entorn"); "l'estructura de la negociació col·lectiva" en l'Administració pública ("no hi ha una negociació col·lectiva de veritat, sinó una mena de pseudonegociació col·lectiva"); el "factor polític [...] [,] perquè cada quatre anys es paralitza tot i un any abans i un any després s'alenteix tot"; la "diferència entre hombres y mujeres", atès que els primers no sempre comparteixen el "concepto de corresponsabilidad" inherent a determinats permisos; la "gestió del dia a dia", que "absorbeix moltíssim i a vegades és difícil trobar l'espai per poder parlar de qüestions d'organització"; les necessitats del servei ("tenemos permisos pero con la coletilla de las necesidades del servicio te los deniegan"); i les rigideses a l'hora d'articular la norma ("se tiene que hacer sólo lo que está escrito. Si se puede llegar a un acuerdo personal que no le va mal a la empresa tampoco. Ahí son cuadrículados").

Factors favorables de l'entorn:³²⁶

Entre les poques respostes proporcionades per les persones entrevistades a aquesta pregunta (en total, sis d'un potencial de dotze), s'hi pot identificar un sol factor favorable de l'entorn que té a veure amb algunes característiques del marc normatiu.

En aquest sentit, tres direccions de les administracions públiques incloses a la mostra d'aquest estudi es refereixen directament o indirecta al marc normatiu, bé perquè es considera que "la normativa que hi ha és suficient" i el "marc normatiu [...] totalment [adequat]", bé perquè es valora que permet el desplegament de "mesures compensatòries" que "no tenen impacte econòmic directe" (*i.e.* "la flexibilitat, facilitar permisos, hores d'assumptes propis", etc.) i que haurien evitat "reduir personal aplicant [també] fórmules com la reducció de jornada voluntària". Una de les persones entrevistades afegeix que "és molt més fàcil la negociació des del punt de vista dels representants sindicals en un ajuntament o a l'Administració que no pas a l'àmbit privat".

Un altre factor favorable de l'entorn mencionat aïlladament per un membre de les RLT, però destacable per l'especificitat que aporta a l'estudi, fa referència a les dinàmiques internes d'alguns territoris i, més concretament, a aquells territoris relativament petits i socialment cohesionats en què les parts se senten compromeses a negociar les condicions laborals: "quan ens van veure tots els alcaldes [...], que entràvem i ens assentàvem, [...] no ens van abaixar el sou. Tot és tant petit que has de vigilar".

Factors desfavorables de l'entorn:³²⁷

S'hi poden identificar dos factors igualment importants relacionats amb la normativa d'àmbit estatal i amb la sensibilitat social.

³²⁶ Pregunta núm. 9 del qüestionari.

³²⁷ Pregunta núm. 10 del qüestionari.

Quant al primer factor, la idea que les administracions públiques entrevistades estan condicionades per la “normativa bàsica estatal” és recurrent, atès que “l’Estat té competències per dictar normes en determinades matèries i això ens estreny”. L’exemple més esmentat per les persones entrevistades és el Reial decret llei 20/2012, de 13 de juliol, de mesures per garantir l’estabilitat pressupostària i foment de la competitivitat³²⁸ el qual, com es relata en el cas d’una administració pública, “ens va agafar en ple procés de negociació”. Tanmateix, com expliquen dues persones de dues administracions públiques diferents, finalment “es van introduir molts factors de flexibilitat per equilibrar el que es va perdre” o bé “[s’ha intentat] interpretar la fórmula més favorable possible a la part social i ja està”.

Pel que fa al segon factor desfavorable, les persones entrevistades atorguen un pes rellevant a allò que interpreten com una manca de conscienciació social envers la racionalització dels horaris i la conciliació de la vida personal, familiar i laboral. D’acord amb aquest punt de vista, “la asignatura pendiente es la cultura”: “si la sociedad fuera sensible al tema, las leyes cambiarían, los políticos legislarían de otra manera”. En aquest sentit, el desenvolupament de mesures de gestió racional del temps de treball en les administracions públiques s’hi troba amb “resistències” relacionades amb la creença que “adaptar els usos del temps [...] vol dir que [es] sigui menys productiu”, així com amb “el pensament de la gent” o “l’impacte extern”, és a dir, amb “què pensaran els altres, els nostres usuaris, clients, ciutadans...”.

Altres factors que segons l’opinió de les persones entrevistades afecten negativament el desenvolupament de les mesures de gestió racional del temps de treball a les administracions públiques són el fet de tenir “unes competències i finançament no consolidats”, en la mesura en què afecta negativament “a l’hora de fer estructura administrativa i tècnica”; la manca general d’horaris racionals a la societat, tant a les administracions amb les quals s’ha de treballar (“amb horaris d’obertura molt diversos”) com amb les persones usuàries dels serveis públics (“que tenen uns horaris determinats i nosaltres ens hem d’adaptar”); i les limitacions del concepte de conciliació, atès que “sólo se tiene la perspectiva de mamás, época de tener niños, pero no se está teniendo en cuenta que las mamás que cuidaron cuidarán a sus padres y no hay legislación sobre eso”.

Altres característiques i factors:

En el marc d’aquest context relacional de característiques internes i factors externs condicionants, hi ha mesures que les persones entrevistades identifiquen com les més difícils d’abordar i consensuar dins dels processos de negociació col·lectiva.³²⁹ D’entrada, però, val a dir que també hi ha un conjunt d’actituds i d’aptituds personals que es consideren clau per poder iniciar amb èxit processos de negociació col·lectiva.³³⁰ Així, segons l’experiència de les persones entrevistades, la importància d’altres factors sobre les possibilitats d’arribar a acords entre les parts és comparativament petita: només en dues de les dotze entrevistes se’n fa referència al cicle econòmic actual, i només a una d’elles es parla de l’existència d’interessos comuns entre les parts (“en relació amb la corporació [...], ells [els i les representants de la direcció] són treballadors i al final les necessitats [d’horaris racionals i conciliadors] també són de tots”).

Pel que fa a les aptituds personals, les direccions de les administracions públiques considerades en aquest estudi tendeixen a emfasitzar la importància d’abordar els processos de negociació col·lectiva d’una manera “profesionalitzada”, fins i tot “des del punt de vista de la gestió”. Amb aquesta idea s’està expressant el desig d’evitar la interferència o “contaminació de l’àmbit polític” en “el dia a dia” o “la negociació”, però també –i aquest punt de vista és compartit amb les RLT- la conveniència de “tenir un coneixement molt exhaustiu de la matèria” per “tenir clar què vols aconseguir” (tal com ho expressa una de les direccions entrevistades) o per poder dissenyar una “estratègia” de negociació (tal com ho expressa una de les RLT entrevistades):

“El tema de la estratègia és divertit. A vegades sembla una partida d’escacs. [...] Vam anar a cursos de negociació. Jo crec que això dona un plus de qualitat a les Meses. Com més coneixements tinguem millor. [...] [Tenim] un full que es reparteix i on s’apunten les propostes de cara a la negociació del conveni [...]. I sobre aquests punts negociem”.

Quant a les actituds personals, les RLT considerades en aquest estudi tendeixen a accentuar la importància de “la confiança” o “un bon clima i una bona predisposició” a l’hora d’encetar processos de negociació col·lectiva perquè “es la única manera de saber qué puede y qué no puede haber” o “de sortir amb la sensació de què ningú no ha perdut, de què tothom guanya”, respectivament. De fet, aquest èmfasi en les actituds de les persones que

³²⁸ Reial decret llei 20/2012, de 13 de juliol, de mesures per garantir l’estabilitat pressupostària i foment de la competitivitat. BOE núm. 168, 14.07.2012.

³²⁹ Pregunta núm. 11 del qüestionari.

³³⁰ Pregunta núm. 12 del qüestionari.

entren a negociar també apareix en el discurs de les persones representants de les direccions entrevistades, les quals assenyalen la “manera d’enfrontar els temes” (“s’ha de fer de la manera més oberta possible. I sobretot no enganyant”) i el “tarannà” i la “voluntat” de les persones com a factors clau en la negociació dels convenis o els acords. Una de les direccions entrevistades sintetitzava la seva opinió de la manera següent:

“Repeteixo que el tarannà i l’actitud és bàsic. [...] L’ideal perquè hi hagi fluïdesa en el marc negocial [s’] d’[una administració pública com aquesta] és que les persones que siguin escollides han de tenir l’actitud, el perfil idoni, les capacitats tècniques no tan sols per saber negociar sinó que siguin sensibles per intentar arribar a acords i tenir present totes les variables que es puguin posar sobre la taula”.

Dit això, la consideració sobre quines són les mesures de gestió racional del temps de treball més difícils de consensuar dins els processos de negociació col·lectiva a les administracions públiques dona lloc a un conjunt de respostes considerablement dispers.³³¹ Aquelles mesures més comentades tenen a veure, en primer lloc, amb la flexibilitat del temps de treball, atès que en algunes administracions la direcció considera que “el nivell de flexibilitat és tan ampli que no podem anar més enllà” (mentre que les RLT pensen tot el contrari).

En aquest sentit, entre les coses difícils de negociar, les RLT també inclouen en general aquelles mesures que representen canvis o millores respecte dels convenis i els acords previs. Així, des del seu parer, es podria dir que “són reacs [s’] als canvis [els representants de les administracions públiques]. A vegades, una tonteria que suposa un canvi, encara que sigui modernitzar, optimitzar, ser més eficient... Si per a ells és un canvi molt gran, el meu parer és que els costa més [que a nosaltres]”. Més concretament, una de les persones entrevistades descriu el darrer procés de negociació col·lectiva –en què es van renegociar algunes mesures– com “una experiència duríssima” degut a que “es va començar a negociar aquest conveni sense interès per part de [l’administració pública en qüestió]. Va ser a petició dels agents socials”.

Finalment, un altre aspecte general que afegeix un grau de complexitat als processos de negociació col·lectiva dins de les administracions públiques entrevistades té a veure amb la necessitat de consensuar normes generals per a un col·lectiu de treballadors i treballadores molt ampli i divers. No es qüestiona la conveniència d’elaborar marcs reguladors comprensius o inclusius, però sí es posa de manifest les implicacions que la diversitat de perfils i necessitats té sobre els processos de negociació, com ara que “són negociacions molt llargues” perquè s’han de “ponderar” els interessos de tots els col·lectius de treballadors i treballadores (“has d’estar negociant en un àmbit i posant la mirada en l’altre”).

De fet, una de les persones entrevistades en una de les administracions públiques més grans comenta la conveniència de conèixer els continguts d’altres convenis o pactes per “intentar fer una comparació i agafar una mica el millor de cada” i, en un altra administració pública també gran es va aprovar una clàusula “garantista” que permet donar una resposta adequada a la diversitat de necessitats dels treballadors i treballadores: “el valor afegit d’aquest acord de condicions és que quan hi ha una qüestió personal que està per sobre de qualsevol article o negociat, primer de tot en el que pensem és en les persones”.

6.2.4. RECOMANACIONS

Proposta de mesures per part de les direccions de les administracions públiques:³³²

- § La major part de les mesures de gestió racional del temps que treball que proposen les direccions per a les seves pròpies organitzacions giren a l’entorn del teletreball o l’e-treball. Quatre de les sis persones entrevistades en fan referència: “jo el futur el veig en el teletreball”, “hi ha gent que podria treballar a casa”, etc.

També és veritat, però, que generalment s’hi estableix una distància de seguretat davant d’una forma d’organitzar el treball complexa i atractiva al mateix temps (“ha de passar un temps”, “ho hauriem de reflexionar”, “tot s’ha de consolidar, llavors ja podem abordar un altre cicle”, etc.). Així, en relació amb el teletreball o l’e-treball, el posicionament de les direccions entrevistades és que abans del seu desenvolupament pràctic i general en les administracions públiques cal garantir una sèrie de condicions, entre les quals destaca tenir “un marc de referència, fins i tot en el sector públic” i, més concretament, en paraules d’una de les persones entrevistades:

³³¹ Pregunta núm. 11 del qüestionari.

³³² Pregunta núm. 13 del qüestionari.

“Jo crec que hi hauria coses com que si tu treballassis per projectes o realment amb avaluació de l'acompliment, [això] sí que afavoriria que la gent pogués organitzar-se el temps de treball d'una altra manera. Però defugim de qualsevol etiqueta [com ara] “una experiència d'ús racional”, “una experiència de teletreball” [...]. Jo parlo d'una organització general [del temps de treball]”.

Altres mesures menys rellevants però que algunes de les direccions entrevistades també consideren que podrien ser d'interès per a les seves administracions són:

- § Incrementar la capacitat d'autogestió horària dels treballadors i treballadores: “les persones que no estan directament relacionades amb l'atenció al públic, una part de l'horari no tindria perquè ser concret sinó es podria autogestionar”.
- § Posar en marxa accions formatives dins la jornada laboral encaminades a impulsar “l'ús racional del temps [de treball] per fugir del presencialisme” així com a “millorar processos de treball [...] de les unitats”.
- § Finalment, reduir la jornada laboral a trenta-cinc hores setmanals.

Proposta de mesures per part de les RLT de les administracions públiques:³³³

- § Per la seva banda, la major part de les mesures de gestió racional del temps de treball que les RLT proposen incorporar en les seves organitzacions tenen a veure amb l'ampliació dels supòsits per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral dels treballadors i treballadores. Així, a quatre de les sis entrevistes es fan propostes en aquest sentit (“en el tema de permisos i conciliació es poden fer més coses de les que es fan sense repercussió pressupostària”, “para mí, se tendría que ampliar mucho más en todos los sentidos”, “o sigui, que no està tancat el tema de la conciliació, absolutament”, etc.).

Més concretament, i segons algunes veus, es tractaria de desvincular la conciliació del concepte tradicional de la cura dels fills i les filles (“¿por qué siempre relacionamos la conciliación con tener hijos?”) o de la discapacitat legalment reconeguda (“no cal que la persona tingui una dependència [reconeguda] o visqui a casa teva perquè tu l'hagis d'ajudar”), per ampliar-ho en relació amb l'aparició de noves realitats i necessitats socials:

“Son las mujeres las que tienen el rol de cuidadoras. Somos las que cuidamos a los hijos y yo creo que en el próximo convenio hay que pedir, porque también cuidaremos a los padres. [...] Tal y como está evolucionando todo, deberíamos luchar para las personas a cargo”.

“La gent que té persones dependents però que legalment no ho són, com un pare que viu sol però que necessita ajuda per anar al metge... és una assignatura pendent perquè no tenen les mateixes facilitats”.

“Seria veure amb caràcter general algunes de les qüestions de la conciliació que no estan considerades [...] Hi ha un permís, aquest d'intervenció quirúrgica sense hospitalització [...]. És a dir, a tu t'intervenien però t'envien una altra vegada cap a casa i per part de l'Administració costa molt reconèixer això com un permís per als familiars”.

- § Les persones entrevistades argumenten el seu posicionament a partir de la identificació d'un conjunt de déficits que limitarien l'abast de la conciliació. D'aquesta manera, es proposa repensar les mesures de conciliació tenint en compte no només els “treballadors tècnics i administratius” sinó també a “gent sotmesa a determinades coses [torns]” o “col·lectius [difícils de suplir] que no estan ben tractats” i en relació amb els quals “s'han d'esmerçar els recursos que facin falta”. En aquest sentit, una de les persones entrevistades descriu l'exemple d'una unitat de l'administració pública en què “si has de fer el torn de nit i la prova és pel matí no tens dret a recuperar”, per afegir que “el que no té sentit és que aquell dia si treballes de nit no tens dret, però si treballes de dia sí que tens dret. És una discriminació”.
- § En línia de continuïtat amb aquest posicionament discursiu a favor de la millora qualitativa de les mesures de conciliació, també es formulen propostes des de la perspectiva del gènere i la cura a les persones (“en el próximo convenio debería estar la responsable de igualdad para cuando se negocien temas de conciliación, permisos y tal [...] asesorar a la persona [del Comitè d'empresa] que negocia con los sindicatos”).

³³³ Pregunta núm. 13 del qüestionari.

Altres mesures de gestió racional del temps de treball proposades per les RLT entrevistades tenen a veure amb:

- § L'ús del teletreball ("però [l'administració pública en qüestió] [...] no vol tirar-ho endavant, no vol").
- § El teletreball en combinació amb "mesures que ampliiin les bandes [horàries] d'entrada i sortida".
- § La formalització "per escrit" de les mesures que es duen a la pràctica perquè "no depenguin de l'humor del moment".
- § El fraccionament en hores del temps disponible per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral ("de los días de fiesta, poder hacer porciones de dos horas para conciliar").

Recomanacions de les direccions de les administracions públiques:³³⁴

Les recomanacions que fan les direccions de les administracions públiques entrevistades no són molt nombroses (en total, sis) però sí variades.

- § En primer lloc, cal destacar la proposta de vetllar pel manteniment d'un "equilibri" general entre la prestació del servei per part de les organitzacions i les necessitats de conciliació de les persones que hi treballen a l'hora de pactar el catàleg de mesures de gestió racional del temps de treball. En aquest sentit s'expressen dues de les sis direccions entrevistades, les quals entenen que "el problema és que en la negociació això es perd de vista, moltes vegades per part dels representants dels treballadors" i que "hi ha llocs [de treball] que s'han acabat organitzant en funció de les necessitat dels funcionaris, no de les organitzacions", respectivament.
- § Una segona recomanació, també formulada per dues persones representants de les direccions de les administracions públiques, sorgeix en relació amb la diversitat interna del col·lectiu de treballadors i treballadores al qual s'adrecen les mesures de gestió racional del temps treball. D'una banda, es recomana "consensuar la possibilitat de que hi hagi mesures que [...] fossin per a tots els funcionaris iguals" per evitar que "hi hagi aquest greuge d'una administració respecte d'una altra".
- § De l'altra, es recomana "sobretot no fer línies gruixudes, intentar fer línies més fines" a l'hora de concretar les mesures de gestió racional del temps de treball ens els convenis i acords per tal d'evitar "lectures molt lineals" que passin per sobre la diversitat de situacions que caracteritza els llocs de treball de les administracions públiques.

Altres recomanacions proposades per les direccions entrevistades són:

- § Un "més gran control del rendiment" en tant que requisit per continuar avançant en la millora de la gestió racional del temps de treball.
- § Conscienciar a través dels "mitjans de comunicació[,] [que] tenen un paper molt important", de "les escoles, des de petits", "de la formació" i de "l'avaluació[,] [que] podria ajudar i mostrar que això [de la conciliació] és real, que tampoc no comporta un increment de despesa".
- § Un "millor finançament" [públic d'algunes administracions públiques] per a "consolidar més el personal, pactar unes condicions laborals per a un termini més llarg de temps".
- § I, finalment, "un canvi de paradigma" o "un bany de realisme" perquè "cal tenir en compte que el noranta per cent de les empreses són petites [...] però que des de la part legislativa, de l'administració i, fins i tot, dels centres de negoci s'estan mirant les coses des del punt de vista de la gran empresa o amb gran valor afegit".

³³⁴ Pregunta núm. 14 del qüestionari.

Recomanacions de les RLT de les administracions públiques:³³⁵

Per la seva banda, les persones entrevistades com a membres de les RLT de les administracions públiques proposen un total de deu recomanacions que han estat formulades una sola vegada cadascuna d'elles. Aquestes recomanacions es relacionen a continuació, començant per les més generals i acabant per les més específiques:

- § Es recomana harmonitzar “els horaris dels col·legis, els horaris de les feines, fins i tot de les pròpies administracions públiques vers els usuaris, els horaris comercials, els dels transport, el de les activitats extraescolars” perquè “són contradictoris” entre si.
- § De la mateixa manera, es recomana superar un model d'organització del treball basat en el presencialisme (“no és tant si el treball és presencialista o no”, “els sistemes de control per a mi són ineficaços”, etc.) per avançar cap un altre model que tingui més en compte el rendiment dels treballadors i treballadores: com que “no se sap res del rendiment”, “s'hauria d'anar més cap a un [...] control de tasques combinat amb el benestar i el confort laboral del treballador”.
- § També com a recomanació general, es proposa incorporar de manera transversal la perspectiva de gènere en les mesures de gestió racional del temps de treball (posar-se “las gafas lila de la igualdad”) atès que “si vemos lo mismo y tenemos un objetivo común, vamos todos, pero porque tienes la sensibilidad, si no, no puedes convencer a la otra persona, no puedes negociar, no puedes nada, es un muro”.
- § Es recomana millorar les possibilitats reals que tenen les persones que treballen a les administracions de beneficiar-se de les mesures de racionalització del temps de treball i de conciliació de la vida personal, familiar i laboral, “independentment de l'[àrea o unitat]” “amb les especificitats que calgui” “d'acord amb els tornos o coses així”.
- § Es recomana “conèixer el teu entorn” abans d'iniciar processos de negociació col·lectiva, per a la qual cosa es proposa, més concretament, “muntar un grup d'estudi en què estiguin representats tots els col·lectius [...] i fer unes preses de contacte prèvies amb cada col·lectiu per conèixer les necessitats que tenen, i estudiar una mica les coses que s'han aconseguit en el teu entorn”.
- § També des del punt de vista del gènere i la cura, es recomana ampliar els supòsits per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral per tal de poder encabir, en la gestió racional del temps de treball, “altres aspectes, com que tinguis persones dependents o persones al teu càrrec” per tal que “aquestes mesures puguin revertir no únicament en un moment de la teva vida [la maternitat o paternitat] sinó sempre, que les mesures es vagin adaptant a les teves necessitats”.
- § D'una manera més específica, es recomana fer una “interpretació objectiva de les necessitats del servei”.
- § Així mateix, es recomana “unificar la interpretació dels permisos que es donen” a les diferents àrees o unitats d'una mateixa administració pública, per evitar les desigualtats en l'articulació de les mesures de gestió racional del temps de treball i conciliació de la vida personal, familiar i laboral.
- § Es recomana posar remei a “un anacronisme [d'una determinada administració pública] –que en una empresa privada no passaria”: el fet de tenir diferents serveis de personal “quan hi hauria d'haver un servei de personal únic, centralitzat, potent”.
- § Finalment, es recomana explotar les possibilitats de racionalització i conciliació del temps de treball de les administracions públiques a través de “coses que es treballen poc i que farien estalviar molt de temps”, com ara les reunions de treball (“fer-les més curtes i organitzades i centrades, que tinguin una hora d'entrada i una hora de sortida i que es compleixi”).

³³⁵ Pregunta núm. 14 del qüestionari.

6.3. EMPRESES

6.3.1. RELLEVÀNCIA

Preguntades per l'origen dels debats a l'entorn de la gestió racional del temps de treball en la negociació col·lectiva, les direccions de les empreses entrevistades tendeixen a elaborar respostes atemporals en què la racionalització horària i la conciliació de la vida personal, familiar i laboral es representen com a elements intrínsecs als "valors", la "cultura", la "filosofia", la "sensibilitat" i el "tarannà" de les companyies o de les persones que les van fundar ("la família", "el President").³³⁶ Quan s'estableix alguna referència temporal, aquesta acostuma a ser poc precisa ("des dels primers anys", "sempre", "se remonta a más de cinco años atrás. [...] Ya viene de años atrás, yo te diría de diez años hacia aquí", etc.) i, per tant, els possibles punts d'inflexió en la gestió del temps de treball per part de les empreses queden difuminats en la seva trajectòria històrica.

La major part de les direccions entrevistades atribueixen el desenvolupament de les mesures de gestió racional del temps de treball a una iniciativa pràcticament unilateral de la part empresarial ("la empresa abre la puerta y "¡oye, proponme algo!", "la major part de les coses [...] les ha incorporat la part empresarial", etc.) que tindria a veure almenys en un parell d'ocasions amb processos de professionalització dels Recursos Humans i de les relacions laborals:³³⁷

"El col·lectiu de gent que s'incorporava [a l'equip] tenia unes connotacions molt diferents a nivell jeràrquic, de com entenia la feina, la importància que li donava a la feina i al seu temps [...]. [...] Vam detectar que no hi havia un element en la companyia que es preocupés d'una manera clara per quines haurien de ser les polítiques de Recursos Humans i vam començar a fer enquestes, vam fer un primer estudi de clima laboral".

"Els inicis van ser clarament una filosofia que va anar des de dalt cap a baix. Suposo que el mirall va ser [el país d'origen de la companyia].[...] Nosaltres vam constituir el Comitè d'empresa arrel que vam haver de fer el conveni".

Aquesta visió que vincula l'articulació de les primeres mesures de racionalització i conciliació horària amb canvis culturals empresarials també es fa present en els relats dels membres de les RLT entrevistades. En una ocasió una persona entrevistada comenta que "nosaltres vam començar a veure canvis importants quan vam passar de ser una empresa personal, encara que fos gran, a ser una multinacional", i una altra persona explica que:

"Fa uns anys, tot i haver-hi un conveni, una normativa, era més tot en funció de la [voluntat de la] gerència, d'estar més per casa, no? [...] [Ara] hi ha una voluntat de centralitzar la gestió dels centres i les qüestions horàries i de mica en mica s'ha anat normalitzant tot. [...] Fins i tot ens truquen a nosaltres per resoldre problemes".

Dit això, el punt de vista dels membres de les RLT coincideix a grans trets amb el de les direccions quan es tracta de fixar en el temps l'origen dels debats a l'entorn de la racionalització i la conciliació horàries en el context de les empreses on treballen ("sempre", "muchísimos años", "fa anys", etc.), però no succeeix el mateix a l'hora d'atribuir a una de les parts la iniciativa o interès envers aquest tipus de mesures.

En aquest sentit, val a destacar que les respostes de les persones entrevistades com a RLT a propòsit d'aquesta qüestió són més diverses: en uns casos s'afirma que l'interès o preocupació per la racionalització i la conciliació té a veure "sobretot amb la nostra tasca informativa", de manera que "quan la part social comença a fotre canya l'empresa es comença a plantejar coses"; en uns altres casos s'entén que la direcció de les empreses i la RLT comparteixen la iniciativa ("comencen ells a proposar segons quines idees que els sembla que es podrien regular", alhora que "si nosaltres proposem alguna cosa tampoc es tanquen en banda"); i, finalment, també es reconeix obertament que "la flexibilitat horària [en sentit conciliador] és una iniciativa de la pròpia empresa", "d'una forma natural".

Pel que fa a la percepció de la importància que tenen les qüestions relacionades amb al gestió racional del temps de treball, les direccions de les empreses tendeixen a opinar d'una manera uniforme que es tracta d'un "element important i no secundari", d'un "tema important" o d'un "punt important" no només en el context de la negociació col·lectiva sinó també en el dia a dia de les organitzacions.³³⁸ La justificació d'aquest tipus de resposta es fa gene-

³³⁶ Pregunta núm. 1 del qüestionari.

³³⁷ Pregunta núm. 1 del qüestionari.

³³⁸ Pregunta núm. 2 del qüestionari.

ralment a través del relat sobre la incorporació progressiva de mesures innovadores o la seva formalització, és a dir, de “de posar per escrit tot allò que només eren pràctiques” o de “deixar per escrit tot el que és l’e-treball”. Les millores en la gestió racional del temps de treball en les empreses –ens recorda una de les direccions entrevistades- també ha donat lloc a l’obtenció de premis i reconeixements oficials “en polítiques de conciliació” o “de gestió del temps flexible” per part d’algunes empreses.

La interpretació de les RLT sobre la importància que tenen les mesures de gestió racional del temps de treball en les empreses incloses a la mostra d’aquest estudi està plena de matisos si es compara amb les respostes de les direccions entrevistades. L’experiència més freqüent en les RLT és que “les condicions de treball en quant a horari i jornada són importants”, que “[com a empresa] ponemos en valor el tema de conciliar” o que la gestió racional del temps de treball “va ser bastant central” en el darrer procés de negociació col·lectiva. Tanmateix, aquesta composició de lloc restaria incompleta si a continuació no s’afegeix el paper que, segons el punt de vista de les RLT, ha jugat i continua jugant la crisi econòmica en la introducció de millores en la gestió del temps de treball “antes que [en] el tema económico”: “pensa que estàvem negociant durant la crisi. [...] [T]eniem clar que no aconseguiríem millors condicions econòmiques”, o bé que :

“Aquí hi havia problemes més greus a nivell d’homogeneïtzar categories, rangs salarials... [...] [S]í que és veritat que es van introduir uns dies de conciliació de vida familiar i vida laboral que són com vacances que d’alguna manera venien a compensar aquest tema”.

En altres casos, la valoració que se’n fa és menys optimista i s’assenyala que “se podría dar más importancia” a la gestió racional del temps de treball, que aquest aspecte no és “ni més ni menys [important] que altres qüestions” o, fins i tot, que ha s’ha produït “un pas enrere” perquè “com a Comitè detectem aquesta intenció [...] de guanyar en flexibilitat però a favor de l’empresa”: “al personal de nova incorporació, com que l’horari no està en el conveni, els han anat contractant amb clàusules en el contracte que no podien fer jornada intensiva”.

La importància relativament alta que té la gestió racional i conciliadora del temps de treball en les empreses de la mostra d’aquest estudi es tradueix en valoracions molt positives per part de les direccions i de les RLT entrevistades sobre els mecanismes i espais de difusió d’aquestes mesures.³³⁹ Tal com succeeix en el cas de les administracions públiques, la principal diferència discursiva entre uns i altres consisteix en la tendència de les direccions a posar l’accent sobre el paper que juguen en aquest sentit les TIC (“hi ha un instrument que és el “Portal del empleado””, “a la intranet hi ha tota la informació”, “a dins de la intranet hi ha el conveni [sectorial en qüestió]”, etc.) en comparació amb la tendència de les RLT a posar-ho sobre la relació directa i personal amb els treballadors i treballadores i sobre la comunicació en paper (“generalment fem una reunió amb tots els treballadors i informem”, “també pengem els papers al taulell d’anuncis”, “tenim un blog, un Facebook, un taulell d’anuncis i sobre tot el boca a boca”, “ha sido fundamental que en el Comité de empresa hubiese un representante de cada sección para hacer de portavoz de las dinámicas”, etc.).

6.3.2. MESURES

A diferència del que succeeix a les administracions públiques, on els convenis o acords estableixen quin és el conjunt de mesures disponibles per a la racionalització i la conciliació horària, a les empreses analitzades els convenis i acords tenen un paper menys determinant en aquest sentit.³⁴⁰ Totes les direccions entrevistades llevat d’una (“ara per ara les mesures que podem atendre són les que tenim recollides”) admeten que una part més o menys important de les mesures de gestió racional del temps de treball que es fan servir en les seves organitzacions no estan incloses en els convenis o els acords d’empresa: “totes les nostres polítiques de flexibilitat o conciliació no estan en el conveni”, “aquestes són coses [els horaris en els centres de treball] que no apareixen en el conveni”, “fins ara no s’ha donat el cas d’aplicar una normativa especial”, etc.

El motiu principal a favor d’aquesta política compartida de no formalització del catàleg de mesures de gestió racional del temps de treball és la percepció, per part de les direccions, de riscos associats a les “rigideses” dels convenis o acords: “el conveni sí que et marca molt els períodes i costa [sortir] d’aquest període”, “quan es posi per escrit [una mesura] l’altra part em dirà “ostres tu... [vull fer-la servir]””. Aquesta percepció a l’entorn dels convenis o els acords explica que algunes direccions entrevistades atribueixen a “la cultura de l’organització” el paper regulador de la racionalització i conciliació horària:

“Això [la compactació de la jornada laboral] no està regulat dins l’articulat del conveni però forma part de la cultura de l’empresa, que sempre és més interessant que el que et pugui donar un conveni en aspecte

³³⁹ Pregunta núm. 2 del qüestionari.

³⁴⁰ Pregunta núm. 3 del qüestionari.

tes que no siguin de caràcter normatiu. [...] Altres [coses] que no estan al conveni: qualsevol tipus de permís [...] tipus "m'han avisat que el nen té febre a l'escola". [...] Tenim la cultura de polítiques de llums apagades al voltant de les sis de la tarda, però que no està escrit i que forma part de la cultura de l'empresa".

Al mateix temps, però, val a destacar que un altre motiu adduït per les direccions entrevistades a l'hora de justificar la no inclusió de mesures de gestió racional del temps de treball dins dels convenis o acords té a veure amb la necessitat de poder donar una resposta flexible i adequada a situacions excepcionals dels treballadors i treballadores. Aquesta justificació és també la més comuna en el discurs de les RLT entrevistades a l'hora d'explicar la no formalització de les mesures de gestió racional del temps de treball en els convenis o acords de les empreses:

"Avui en dia a l'hospital ja només t'hi estàs un dia però se segueix requerint suport a casa i el permís en el conveni està previst en cas d'hospitalització. Però a la pràctica, si la persona operada necessita suport a casa, l'empresa t'allarga el permís".

"En casos excepcionals sí que es pot [flexibilitzar les mesures del conveni]. Recursos Humans ho pot estudiar. Per exemple, t'operen un fill i amb dos dies no en tens prou; doncs et diuen "et dono vacances o treballes menys i ja ho recuperaràs". Intenten ajudar-te però tampoc et regalen res".

"Sempre hi ha hagut problemes de gent que s'ha separat i ha demanat horaris especials durant un temps o algú que ha estat de baixa i després no es pot incorporar totes les hores. L'empresa sempre hi ha accedit [a adaptar la jornada laboral]"

Com es pot observar, es tracta d'un posicionament discursiu gens conflictivista ("[la flexibilitat i conciliació] es un acuerdo interno", "seria una autoregulació, una coresponsabilitat entre treballador i empresa", "en cada cas, l'empresa sempre ha estat oberta al diàleg", etc.) i a grans trets en sintonia amb el discurs de les direccions de les empreses, llevat d'un sol cas en què la persona entrevistada considera que l'abordatge de "situacions personals" fora del marc regulador dels convenis o acords d'empresa "té un punt de discrecionalitat que a nosaltres no ens agrada com a Comitè".

D'altra banda, pel que fa a l'existència de mesures de gestió racional del temps de treball previstes en els convenis o acords però que a la pràctica no es duguin a terme, les respostes de les persones entrevistades són negatives, tant en el cas de les direccions ("no, les mesures previstes al conveni es duen a terme", "no [...]. L'únic que demanem és que els departaments es posin d'acord", etc) com de les RLT ("les mesures contingudes en el conveni no s'han deixat d'aplicar mai", "no, no se m'acut cap", etc).³⁴¹ Dins d'aquesta percepció compartida destaca el malestar que genera als membres de la RLT d'una de les empreses entrevistades "un parell de llocs de nova creació que són per evitar hores extraordinàries [a la resta de treballadors i treballadores]" mitjançant l'ús d'una "flexibilitat de calendari" que, mal aplicada, ha donat lloc a que "alguna vegada no s'hagi respectat el descans [intersetmanal] d'aquesta persona".

Les mesures de gestió racional del temps de treball més ben valorades per les persones entrevistades, estiguin o no registrades en els convenis i acords de les empreses, són la compactació de la jornada laboral (durant tot l'any o bé en períodes determinats) i la flexibilitat d'entrada i sortida al lloc de treball:³⁴²

"També ens basen en què hi ha estudis que diuen que amb la jornada compacta s'és més productiu perquè després dels dinars els bioritmes es relaxen i més en aquest país, en què els dinars són com són".

"La jornada estrella d'aquí és la jornada intensiva. [...] Treballes les mateixes hores amb un matís perquè quan fas jornada partida dines aquí i, per tant, estàs a l'empresa nou hores i tens el concepte que estàs a la teva jornada".

"Pero lo que intentamos es que si una persona puede dejar a su hijo en el cole y no afecta al trabajo, pues es mejor que lo lleve y que venga más tranquila y esté concentrada".

"Jo crec que [la mesura millora valorada és] la flexibilitat en el poder entrar i sortir i poder-te organitzar per temes de conciliació, principalment".

³⁴¹ Pregunta núm. 4 del qüestionari.

³⁴² Pregunta núm. 5 del qüestionari.

Segueixen la millora i racionalització, en primer lloc, del temps de vacances i els dies festius (*i.e.* ampliació i flexibilització per facilitar la conciliació), en segon lloc, dels permisos en general (*i.e.* ampliació i fraccionament per facilitar la conciliació), i, en tercer lloc, dels torns de treball. Concretament, pel que fa a aquest darrer aspecte, les persones entrevistades destaquen diverses mesures de racionalització:

“En el cas de la fàbrica, i atesa la naturalesa de la seva activitat, el sistema és més rígid perquè hi ha tres torns. Hi ha mesures específiques de conciliació: s’amplia en dues setmanes el permís de maternitat, que poden gaudir tant el pare com la mare”.

“En [l’altra planta], por ejemplo, cuando se solapan los turnos, en que entran unos y salen otros, hay media hora [de flexibilitat] para hacer ese traspaso de funciones”.

“I el que sí funciona molt i a la gent entenc que li va bé és dir [...] “Escolta, jo la setmana que ve tinc alguna història. M’ho pots retocar [el torn]?”. I sí que es pot retocar amb el gerent. Això ens ajuda a tots [...] perquè treballar en [aquest sector] és estressant”.

Altres mesures destacades positivament però amb menys freqüència tenen a veure amb la millora de la conciliació entre el temps de treball i el temps dedicat a la cura de les persones (“la reducció de la jornada del deu per cent cobrant el cent per cent [...] per cura de fills o cura de familiars”, “[la reducció de la jornada] por lactancia hasta los doce meses”, etc); amb la reducció de la jornada els divendres o durant el període estival; i amb la flexibilitat horària recuperable (*i.e.* la “bossa d’hores”). Tal com succeeix en el cas de les administracions públiques, la pregunta sobre les mesures de gestió racional del temps de treball més “singulares” genera respostes molt semblants entre les direccions i les RLT entrevistades. La única diferència destacable en aquest sentit és la menció a la irregularitat de la jornada laboral per part de dues direccions i l’absència d’aquesta mesura en el discurs de les RLT.

Contràriament, la valoració de l’encaix entre les necessitats prestació del servei per part de les empreses i les necessitats de conciliació de les persones que hi treballen no és tan unànime entre representants de les direccions i membres de les RLT.³⁴³ Totes les direccions entrevistades llevat d’una consideren que les mesures de gestió del temps de treball que existeixen en les seves organitzacions permeten mantenir un “equilibri” entre necessitats diferents, i emfasitzen el paper que juga en aquesta sentit la flexibilitat i la negociació no necessàriament col·lectiva o formal entre les parts. Fins i tot en sectors com la restauració i l’hostaleria, on la racionalització del temps de treball podria semblar d’entrada més difícil d’articular, s’expressen punts de vista possibilistes:

“Tienes que presentar un calendario laboral un año vista. Tienes una opción de cambios [en la gestió del temps de treball], pero tienes que dar a una persona una estabilidad. [...] Cuando nosotros necesitamos a los empleados en esa flexibilidad los tenemos porque nosotros hemos dado el primer paso. Abrimos una puerta a que podamos negociar”.

Per la seva banda, sis de les RLT entrevistades consideren que les mesures de gestió del temps de treball que es fan servir en les seves organitzacions –incloent dues empreses del sector de la restauració i l’hostaleria- permeten mantenir un “equilibri” entre les necessitats de prestació del servei per part de les empreses i les de conciliació dels treballadors i treballadores. La resta de les RLT expliquen que les mesures de gestió del temps de treball no garanteixen aquest equilibri, generalment perquè no estan recollides en els convenis o acords i la seva aplicació és arbitrària:

“Depèn del departament que es tracti. Tot és voluntari, no està recollit en el conveni”.

“Pensem que [el canvi de jornada compactada a partida] només ve justificat per un canvi de filosofia de la Gerència. Aquí hi ha ara alguns directius que entren a treballar molt tard i volen tenir personal a la tarda. [...] No són jornades llargues, són jornades retardades en el temps. Entrar tard, dinar en moltes hores, i plegar tard”.

Adicionalment, cal tenir present que només tres de les empreses entrevistades segons l’opinió de les direccions entrevistades, i dues segons l’opinió de les LRT entrevistades, compta amb algun mecanisme formal d’avaluació del funcionament i el grau de satisfacció que generen les mesures de gestió racional del temps de treball.³⁴⁴ En dos dels casos es duen a terme enquestes generals de “clima laboral” que inclouen algunes preguntes específiques sobre “l’organització del treball, les mesures de conciliació laboral i familiar, i la flexibilitat de l’organització

³⁴³ Pregunta núm. 7 del qüestionari.

³⁴⁴ Pregunta núm. 6 del qüestionari.

de la feina", tal com explica una de les direccions entrevistades. En l'altre cas, es tracta més aviat de la combinació d'instruments d'avaluació quantitativa ("s'han fet algunes enquestes") i qualitativa ("hi ha un projecte d'investigació que porta [una persona en concret] amb Recursos Humans també") de les mesures de gestió racional del temps de treball que es duen a terme en aquesta organització.

Quant a la resta d'empreses incloses a la mostra de l'estudi, es pot destacar el contrast entre, d'una banda, l'ús periòdic d'instruments de mesura quantitativa per part de les direccions de les empreses ("hem arribat a mesurar aquest any la relació entre la productivitat i la felicitat", "tenemos la *engagement survey*", "la típica enquesta de clima laboral", etc.) i, de l'altra, l'absència d'indicadors d'avaluació relacionats amb la racionalització i conciliació del temps de treball ("hauria de verificar si fan preguntes sobre la flexibilitat, sobre la conciliació familiar", "una enquesta pròpiament sobre el temps i la flexibilitat no la tenim", "si el personal no t'ho diu no t'enteres [sic]", etc.).

Tanmateix, la diferència principal en aquest àmbit de la gestió entre les empreses i les administracions públiques incloses a la mostra de l'estudi és que la incorporació d'instruments d'avaluació del clima laboral en les primeres està molt més estesa que en les segones, fet que a la pràctica discursiva es tradueix en un més gran reconeixement dels procediments formals d'avaluació en detriment dels procediments informals (*i.e.* només en dues ocasions es parla en termes de "es té la sensació" o "no passem una enquesta però sí que sabem").

Independentment de la qualitat del coneixement que tenen les empreses sobre el seu clima laboral, la percepció dominant en les persones entrevistades és que la gestió del temps de treball en les seves organitzacions no és un aspecte especialment conflictiu.³⁴⁵ Les empreses que formen part de la mostra d'aquest estudi destaquen positivament en l'àmbit de la gestió racional i conciliadora del temps de treball i, per tant, les respostes com "normalment els [conflictes] els tanquem amb acord", "de moment des del 2012 no hi ha hagut "massa activitat" [conflicte]" (representants de les direccions), "si aparegués [el conflicte] venim a parlar i ja està", o com "no hem tingut conflictes d'aquest tipus" (membres de les RLT) no són excepcionals.

Generalment, els conflictes derivats de les diferències en la interpretació de l'aplicació de les mesures de gestió racional del temps de treball es resolen en primera instància de manera informal perquè existeix una "certa flexibilitat entre ambdues parts", una "política de comunicació muy muy abierta", uns "valors de la companyia" o un "sentit comú" que així ho permeten, segons el punt de vista de les persones entrevistades en representació de les direccions de les empreses. A títol d'exemple:

"La gran majoria [dels conflictes], el 90%, són directes: la persona té una situació o que no ha entès o que té dubtes i ho pregunta directament al personal de Recursos Humans en aquest cas. Però per una porta o altra arribarà. Pot venir via Comitè i es parla en les reunions del Comitè, però pel tarannà que tenim de proximitat ve directament, obre la porta, amb mi o amb el veu *backup*, i parlem d'aquest tema".

Per la seva part, els membres de les RLT entrevistades gairebé no entren a valorar els aspectes més intangibles de la relació, però coincideixen a grans trets amb les direccions de les empreses en què l'activació de protocols més o menys institucionalitzats per a la resolució de conflictes és un extrem poc freqüent. Algunes explicacions detallades en aquest sentit són:

"Si el tema és una mica més greu, quan ens reunim el Comitè d'Empresa amb l'empresa, posem un ordre del dia amb aquest tema. Jo porto vuit anys en el Comitè d'Empresa i no n'hem tingut mai, i conflictes pocs".

"A l'empresa hi ha el protocol d'actuació en aquests casos, però quan es fa servir és quan hi ha un conflicte formalitzat, però això fa que el conflicte s'intensifiqui. [...] Intentem que no s'arribi a aquest tipus de formalització, que és per quan el conflicte és gros".

"No hi ha cap protocol especial. Aprofitem les reunions que hi ha amb el Comitè per comentar el tema. Si és una tema important i s'ha de comentar abans, demanem una reunió extraordinària, es parla amb l'empresa i s'arriba a un acord. Però no hi ha molt conflictes".

³⁴⁵ Pregunta núm. 8 del qüestionari.

6.3.3. FACTORS

Característiques favorables de les empreses:³⁴⁶

S'hi poden identificar cinc característiques favorables principals que tenen a veure amb la relació entre les parts (direccions i RLT), amb l'estil i els valors de les direccions, amb el fet de tractar-se d'empreses "familiars", amb l'activitat de les empreses, i amb l'organització productiva.

Pel que fa a la primera característica, la major part de les direccions i les RLT entrevistades valoren molt positivament els processos de negociació col·lectiva i, en termes més generals, la relació entre les parts, la qual descriuen fent ús d'expressions com ara "molt responsable", "política de conciliació", "buena sintonía", "encaix entre els valors", "qüestió de confiança", "ese lado humano se sigue manteniendo", o "remem tots junts".

En relació amb la segona característica, una part important de les persones entrevistades fa referència al paper que juguen l'estil i els valors de l'"alta direcció" o "la propietat" de les empreses de cara al foment de la racionalització del temps de treball. Així, pel que fa a l'estil, s'entén que actituds com "una obertura de mires per escoltar les necessitats" de manera diferent al "punt de vista negociador a l'antiga" o "un estilo de dirección muy abierto" promogut per "un cambio generacional en estos últimos años" són característiques de les empreses favorables al desenvolupament de mesures de racionalització i conciliació horària.

De la mateixa manera, i des del punt de vista dels valors, també s'interpreten com a característiques favorables "la responsabilitat social corporativa" de l'empresa, o bé qualitats que, com ara "primer les persones i la seguretat que la rendibilitat", en ocasions es relacionen amb l'origen estranger de les empreses: "la nostra cultura [...] ha ajudat, venir a implantar un model diferent que no existia a Espanya", "si mirem les millors de conciliació familiar que tenen a [el país d'origen de la companyia] són molt diferents a les d'aquest país", etc.

Quant a la tercera característica, diverses persones entrevistades comenten en referència a les seves organitzacions que el fet de tractar-se d'una "empresa familiar" facilita el desenvolupament de mesures de gestió racional del temps de treball atès que "hi ha molta identificació amb l'empresa", "fa que la gent se senti persona", aporta "un valor añadido a cada uno de nosotros, el conocernos", o fa que "siempre hayan tratado que estemos a gusto", entre d'altres coses. Tanmateix, val a afegir que el paternalisme empresarial valorat positivament per algunes persones entrevistades ("te'l trobes al passadís cada dia [al propietari de l'empresa], et pregunta com està el teu fill...") no genera les mateixes adhesions per part de tothom: "això és molt positiu i ahora pot ser molt negatiu", "para lo bueno y para lo malo siempre tienes una inmediatez en las respuestas, en las soluciones", etc.

Pel que fa la quarta característica, l'activitat d'algunes de les empreses incloses a la mostra d'aquest estudi també es considera un element que afavoreix la racionalització horària i la conciliació dels temps personal, familiar i laboral i/o bé l'assoliment d'acords per tal de flexibilitzar la norma en funció de les necessitats de les organitzacions i de les persones que hi treballen. Algunes persones entrevistades addueixen raons estructurals com, per exemple, el fet de tractar-se d'"una indústria que té un tipus de producció completament directa" en què "l'avantatge és no dependre d'altres empreses que tinguin uns horaris irracionals", mentre que d'altres se centren més en arguments que tenen a veure amb l'objecte de prestació del servei de les empreses:

"Ho hem hagut de fer [racionalitzar i conciliar] per necessitat també. Nosaltres només tenim persones. [...] Nosaltres depenem de que cada matí o cada tarda o cada vespre la persona estigui contenta o motivada i se'n vagi a casa del client i faci el servei que se li ha demanat de forma correcta i satisfactòria".

"Hi ha una part de salari emocional. [...] No és una fàbrica de rodes ni de cotxes, treballem per a les persones, no poden quedar desateses".

Finalment, quant a la cinquena característica, més enllà del sector productiu també s'assenyala l'organització del treball en base a equips, o "cèl·lules" ("com que no van en continu permeten més flexibilitat"), la polivalència dels treballadors i treballadores ("ahora un camarero puede ser limpiador, camarero, *maitre* y, a veces, responsable"), o el teletreball o e-treball ("això és el que fa que puguem treballar des de qualsevol lloc") com a característiques de les empreses que afavoreixen la racionalització del temps de treball i la conciliació.

Altres característiques de les empreses que es consideren favorables al desplegament de mesures de gestió racional del temps de treball són "totes les experiències acumulades" en aquest àmbit; el fet de tenir "un conveni

³⁴⁶ Pregunta núm. 9 del qüestionari.

d'empresa" (atès que "un conveni sectorial marca un camí que no té res a veure amb la teva empresa"); i la presència de dones en els Comitès d'Empresa ("estas demandas nos llegan porque entre los representantes son también mujeres") i, en general, en les organitzacions:

"S'han contractat moltes dones. Si una empresa contracta moltes dones en edat de tenir fills és molt més fàcil [desenvolupar mesures de gestió racional del temps de treball]. Vaig al tema de les dones perquè [...] estem en situacions en les quals les dones estan assumint les càrregues familiars".

Característiques desfavorables de les empreses:³⁴⁷

S'hi poden identificar tres característiques principals relacionades amb els models d'organització productiva, amb l'existència de resistències culturals, i amb les dificultats per suplir alguns col·lectius professionals per necessitats de conciliació.

Pel que a la primera característica, les persones entrevistades consideren que aquelles empreses on la producció es manté "els 365 dies a l'any" tenen més dificultats per articular mesures de gestió racional del temps de treball, atès que es tracta d'un "procés continu [...] i, per tant, no tothom pot fer vacances al mes de Nadal" o no tothom pot conciliar "por la tarde, los fines de semana". També en relació amb aquesta característica, una persona en representació de la direcció d'una empresa comenta que el "producte [que fabriquem] defineix el context general" perquè en ser perible "s'ha de funcionar *just-in-time*" exercint "estrès en la cadena de producció" i això "dificulta la conciliació". En un àmbit molt diferent, el de la prestació de serveis per part de dues empreses del sector dels serveis, un persona de la direcció i un membre de la RLT reconeixen, respectivament, que "qualsevol mesura que implantem hem de valorar que això no suposi un fre a la gestió correcta dels clients" i que "donar un servei específic a una persona [depenent] que està en el seu propi domicili" és "la part més difícil de conciliar" perquè "s'ha de fer l'horari que correspongui de dilluns a diumenge [...], allò que pacti amb l'usuari".

Quant a la segona característica, i més enllà dels condicionaments estructurals assenyalats en la resposta anterior, les direccions i les RLT entrevistades posen de manifest l'existència d'algunes resistències culturals que limiten el desplegament de mesures de gestió racional del temps de treball. Una de les més destacades en les entrevistes és l'oposició en contra de les "mesures de control horari, com el fitxatge". En paraules d'una persona representant de la direcció d'una empresa, aquest tipus de mesures "poden facilitar la flexibilitat, són pròpies de l'empresa privada però aquí no encaixarien amb el tarannà [dels treballadors i treballadores]". De la mateixa manera, i en sentit contrari, un representant de les RLT entrevistades manifesta el seu desacord amb "la filosofia de l'empresa de no fixar" perquè fer-ho "ajudaria a fer segons quines coses [en relació amb les quals] estem limitats", com ara "fer bossa d'hores, fer vacances en hores". Altres resistències culturals al canvi tenen a veure, per exemple, amb creure que "el teletreball pot perjudicar el treball en equip" fins el punt que, com succeeix en una altra empresa, "hi ha persones que treballen en departaments amb caps molt restrictius en aquest sentit que els fan fer un informe diari [de l'e-treball que s'ha dut a terme]".

En relació amb la tercera característica, també es comenta com a factor desfavorable a l'articulació de mesures racionalitzadores i conciliadores les dificultats per suplir els treballadors o treballadores que desenvolupen una tasca específica (*i.e.* "el personal operatiu i de manteniment té unes limitacions que l'empresa compensa però no deixen de ser limitacions per a la conciliació"), particularment en centres de treball amb poc personal ("cada [centre de treball] de mitjana són entre vint i trenta persones. Aquí [si tenim] una baixa, dues reduccions, etc. la planificació se't cau") o en processos productius en cadena ("a nivell de fàbrica és més complicat, hi ha més rigidesa").

Altres característiques que es considera que dificulten el desenvolupament de mesures de gestió racional del temps de treball en les empreses de les persones que les mencionen són "el grau d'internacionalització de la companyia" perquè "genera més casuística donat els horaris diferents existents" o, com explica una altra persona, pels "temes legals": "quan fas una norma l'has de fer de manera que es pugui dur a terme a tot arreu"; el fet de tractar-se d'una empresa familiar, atès que el rol desenvolupat per les persones propietàries "no deixa de ser una opinió personal d'un grup de parents" que ja no estan en la operativa y a veces distorsiona un poquito la realidad de lo que está pasando"; i, curiosament segons una opinió contrària, el fet de deixar de ser una empresa familiar, sobretot perquè en el cas de la seva empresa "han començat a sortir departaments de qualitat, de màrqueting, ... per tot arreu" i això "fa que es perdi el tracte personal"; també s'assenyala la "impossibilitat de nosaltres [la direcció] per negociar amb els treballadors"; i, finalment, el tarannà de la persona intermediària en la negociació col·lectiva: "hemos cambiado de intermediario. [...] Ahora nos cuesta más, no sabemos si toda la información llega a la empresa".

³⁴⁷ Pregunta núm. 10 del qüestionari.

Factors favorables de l'entorn:³⁴⁸

Tal com succeeix en les entrevistes amb els i les representants de les administracions públiques, molt poques direccions i RLT de les empreses considerades en aquest estudi identifiquen factors de l'entorn que afavoreixin el desenvolupament de mesures de gestió racional del temps de treball. En aquest sentit, un total de quatre persones identifiquen tres factors: "el derecho del trabajo" (perquè "te marca unas pautas en cuanto a horario"), la "crisi" (perquè obliga a "reinventar formas de trabajo") i el "sector" d'activitat (perquè ha afavorit la signatura d'un "buen convenio", en un cas, i d'un conveni que "diu treinta-cinc horas [setmanals]", en un altre cas).

Factors desfavorables de l'entorn:³⁴⁹

De la mateixa manera que succeeix en el cas de les administracions públiques, les persones entrevistades en les empreses identifiquen principalment tres factors desfavorables de l'entorn: en primer lloc, la sensibilitat social, en segon lloc, la normativa i, en tercer lloc, la crisi econòmica.

Pel que fa al primer factor, la manca de consciència social és un dels dos aspectes rellevants de l'entorn que les RLT identifiquen com a contraris a la racionalització i conciliació horària (l'altre és la crisi econòmica), però també apareix mencionat en dues ocasions en el discurs de les direccions de les empreses entrevistades. D'acord amb aquest punt de vista, "l'entorn és absolutament hostil", "l'entorn limita" i "a nivell cultural encara no estem preparats per a això". Aquestes limitacions fan que "ens enfrontem a un exterior que ja té marcades unes pautes", que "hi hagi poques empreses que tinguin realment aquesta flexibilitat" i més concretament, que "l'autonomia en el treball [...] no estigui resolta" o que "se'ns menysvalori el teletreball i s'ignori que la seva gestió interna és molt complexa".

Quant al segon factor, aquest és mencionat per cinc persones representants de les direccions però per cap dels membres de les RLT entrevistades. Es tendeix a considerar que no hi ha una normativa o "medidas legislativas que nos ayuden a planificar lo que nos está pasando día a día". Més concretament, una de les persones entrevistades afegeix que la normativa és "massa genèrica i ambigua" i que aquest fet "dificulta molt a moltes entitats, per desconeixement, [decidir] aplicar o no aplicar mesures".

En sentit contrari, i com a fet discursivament anecdòtic, una de les persones representants de les direccions de les empreses sosté que la incorporació de les mesures als convenis col·lectius podria limitar els marges de flexibilitat i actuació que necessiten les empreses en tant que organitzacions:

"Moltes empreses millorarien coses que si les converteixen en drets adquirits a posteriori generen problemes. Aquesta és la música que senten les patronals i diuen "Ui, ui... No ho facis que després passarà això".

Finalment, un tercer factor que afecta negativament el desenvolupament de les mesures de gestió racional del temps de treball a les empreses segons l'experiència d'alguns membres de les RLT entrevistades és "la crisi econòmica", atès que "hi ha molta gent que només busca un lloc de treball per poder entrar quatre duros a casa" i això fa que "tengas menos poder para negociar". En aquest sentit, una de les persones entrevistades explica que "ha sido muy complicado todo desde el 2008 para acá", particularment a partir de la limitació a un any del període d'ultraactivitat dels convenis col·lectius previst a la reforma laboral del 2012:³⁵⁰ "la reforma [i.e. limitació del període d'ultraactivitat] hizo mucho daño en la línea de flotación de las relaciones laborales en la negociación colectiva".

Altres característiques i factors:

En el marc d'aquesta composició de lloc de característiques i factors favorables i desfavorables a la racionalització i la conciliació horàries en les empreses, les persones entrevistades també valoren quines condicions ajuden iniciar processos de negociació col·lectiva que culminin amb l'acord entre les parts.³⁵¹ La major part de les persones entrevistades, independentment de si es tracta de representants de les direccions o de membres de les RLT, consideren que l'èxit de les negociacions depèn fonamentalment d'un conjunt d'actituds i només en segon terme d'un conjunt d'aptituds.

³⁴⁸ Pregunta núm. 9 del qüestionari.

³⁴⁹ Pregunta núm. 10 del qüestionari.

³⁵⁰ Llei 3/2012, de 6 de juliol, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral. BOE núm. 162, 07.07.2012.

³⁵¹ Pregunta núm. 12 del qüestionari.

Pel que fa a les actituds personals, les direccions de les empreses considerades en aquest estudi tendeixen a emfasitzar la importància que té un “bon clima en les relacions laborals”, és a dir, estar “predisposat a arribar a un acord” a l’hora d’iniciar processos de negociació col·lectiva. En aquest sentit, en el discurs de les direccions entrevistades abunden paraules i expressions d’un camp semàntic emocional com ara “confiança i responsabilitat”, “confianza entre ambas partes”, “empatia”, “ser sensatos”, “una bona relació”, “la confiança recíproca”, etc.:

“Nosotros decimos “somos dirección pero no dejamos de ser colaboradores igual que lo sois vosotros”. Hay unas necesidades y un negocio y tenemos que intentar ser lo más flexibles posibles por el interés de todos porque queremos mantener la planta abierta [...]. Yo creo que la gente esto lo entiende. [...] Diálogo y comunicación”.

Els relats dels membres de les RLT entrevistades a propòsit de les actituds emfasitzen la vessant conflictiva de les relacions laborals i d’alguns processos de negociació col·lectiva en què arribar a acords “és complicat” perquè “ellos no negocian” (com diu una persona) o “ells ens proposen que signem la jornada partida però si no ho fem no tenim res a negociar” (com diu una altra). El resultat d’aquestes actituds és, segons el punt de vista d’alguns membres de les RLT, que “nos hemos tirado un año discutiendo los mismos puntos” o que “en deu anys només [hem aconseguit] un dia més de lliure disposició”, per posar dos exemples. També es fa referència a la rellevància de determinades actituds proactives que a la pràctica han afavorit l’assoliment d’acords en els processos de negociació col·lectiva, com ara “parlar i escoltar”, tenir “molta paciència”, “voluntat” i “perseverança”. En qualsevol cas, però, aquestes expressions no tenen la càrrega emocional i empàtica que caracteritza l’estil discursiu de la part representant de les direccions.

Quant a les aptituds personals, tant les direccions com les RLT fan referència, en primer lloc, a la importància del “coneixement” a l’hora d’abordar processos de negociació col·lectiva i, en segon lloc, de manera més específica, a la professionalització de la interlocució davant de situacions especialment conflictives. Així, algunes persones entrevistades consideren que és important, d’una banda, “el coneixement de l’empresa que tinguin les dues parts” i “que s’entengui en quin context estem” (direccions) i, de l’altra, “conocer los interlocutores” (RLT) precisament perquè “si rasquem una miqueta segur que trobem fórmules que ens permetin ser flexibles” (direcció) o bé “medidas que sean inventivas, que no les choquen a la dirección” (RLT).

Al mateix temps, algunes persones entrevistades tant de les direccions com de les RLT insisteixen en la importància de “portar tot molt tancat, portar un bon plantejament” o, fins i tot, “quantificar les coses” per tal d’evitar que “acabin de ser objecte de negociació coses que són ridícules” (en paraules d’una persona) a dins d’un procés en què “la gestió del temps hauria de ser un aspecte qualitatiu, no una moneda de canvi”. Tanmateix, en cas d’entrar en una dinàmica de “molta confrontació” en què la “cosa es paralitza diversos cops”, algunes veus aconsellen professionalitzar la negociació col·lectiva a través de la incorporació d’“ajudes professionals externes”, és a dir, de “figures de l’Administració [...] [que] estan especialitzades en negociacions col·lectives”:

“Fèiem sessions bilaterals, treballant per separat i després posant en comú sense xoc frontal. Quan hi havia un conflicte clar, treballàvem per separat amb el mediador. [...] Per una banda, portava la posició que podia tenir el Comitè i intentava que cadascú cedís una part i s’acabava trobant un punt, no equidistant perquè mai no és així”.

Preguntades per les propostes de gestió racional del temps de treball més difícils de consensuar en els processos de negociació col·lectiva, els membres de les direccions i de les RLT responen sobre la base de les seves experiències en les empreses on treballen i, per tant, relaten un llistat molt ample de mesures que com a màxim es repeteixen quatre vegades en el conjunt de les entrevistes.³⁵²

Per començar, el conjunt de mesures per a la racionalització i la conciliació del temps de treball que resulta més difícil de consensuar és el dels permisos de treball degut a diversos motius: perquè es tendeix a “reducir un poco el número de días de permiso”, perquè resulta difícil posar-se d’acord sobre la possibilitat de “fraccionar las horas cuando tienes una persona enferma” (o, en sentit contrari, de compactar-les), perquè es polemilitza a l’entorn de la qualificació dels permisos com a recuperables i/o retribuïts (per exemple, “un permís per anar al metge retribuït i no recuperable”) o bé del moment en què s’hauria de poder iniciar el seu gaudi (*i.e.* abans i/o després del “fet causant”).

En segon lloc, les persones entrevistades comenten com a difícils de consensuar com articular a la pràctica alguns aspectes relacionats amb el concepte de “flexibilitat del temps de treball”. Les barreres específiques reportades al llarg de les entrevistes són les que sorgeixen a l’hora decidir com s’ha de “planificar” la vida d’uns altres

³⁵² Pregunta núm. 11 del qüestionari.

[els treballadors i treballadores]" en uns centres de treball en què "pengem cada quinze dies els horaris" (direcció) o com s'ha de "controlar que algú no s'està aprofitant d'una situació" (*i.e.* "per una banda vols donar flexibilitat i per l'altra has d'assegurar-te que hi ha un acompliment"). Tanmateix, també es menciona en una ocasió les dificultats per posar-se d'acord a l'hora de concretar mesures de flexibilitat del temps de treball "per al personal de fabricació perquè les màquines han d'estar en marxa a les sis del matí").

Val a destacar també les dificultats amb què s'hi troben les parts negociadores a l'hora d'adoptar un posicionament conjunt davant de la possibilitat d'introduir sistemes de fitxatge del temps de treball, atès que sovint s'hi expressen resistències tant per part de les direccions ("l'empresa no vol perquè li agradi dir que confia amb la seva gent i aquí la gent no fitxa") com de les RLT ("fue un cambio y la gente lo veía como una medida un poco de policía").

La distribució irregular de la jornada "vinculada a la reforma laboral" o no (*i.e.* "el que fem és pactar hores setmanals en base a l'històric") també és un dels aspectes de la gestió del temps de treball no necessàriament racionalitzador o conciliador que més discussions genera en els processos de negociació col·lectiva en què han participat les persones entrevistades. Una de les persones representants de les direccions reconeix, en aquest sentit, l'elevat grau de conflictivitat que generen els debats a l'entorn d'aquesta mesura "perquè va en paral·lel amb altres mesures de flexibilitat que ja existeixen".

També es menciona en diverses ocasions les dificultats amb què s'hi poden trobar les parts negociadores a l'hora de consensuar el model organitzatiu sota el qual articular el teletreball o l'e-treball. En una de les empreses entrevistades, el debat protagonitzat per les dues parts es pot sintetitzar a través d'aquests dos fragments d'entrevista:

Direcció: "No és un dret adquirit sinó un sistema organitzatiu i s'ha de vetllar perquè ho sigui sota uns principis i unes garanties de voluntarietat, flexibilitat, etc. Si és un dret adquirit llavors anem ja cap a la rigidesa de la relació laboral".

RLT: "La nostra posició era "hem de garantir un mínim per tothom" i el volíem convertir en un dret igual per tothom [...]. Des de la perspectiva de l'empresa és una forma d'organització a negociar en cada cas segons les condicions. Es convertia en una cosa molt individual".

A certa distància quantitativa respecte de les mesures anteriors, dues persones entrevistades fan referència a les dificultats per pactar el còmput d'hores de la jornada anual, bé perquè "estaba muy por debajo del convenio de Cataluña" i es volia revisar a l'alça (tal com succeïa en una empresa) bé perquè una de les parts interpretava que fixar un màxim d'hores podria anar en contra "d'un model més flexible" (com succeïa en una altra empresa amb mesures de flexibilitat locativa). Dues persones més comenten diverses dificultats a l'hora de negociar alguns aspectes relacionats amb les vacances, com ara el període de gaudi ("habitualment es feia al mes d'agost però ho vam negociar i ara es pot fer des del dia quinze de juny fins al quinze de setembre") o els criteris de prioritització que fa servir la direcció de l'empresa en el marc d'una "gestió més atomitzada i per disponibilitats" en què "s'aprofita les situacions vall per [distribuir] les vacances" entre els treballadors i treballadores.

Finalment, altre mesures, conjunt de mesures o aspectes de la gestió racional del temps de treball que apareixen mencionades en les entrevistes per les dificultats que genera la seva concreció en els processos de negociació col·lectiva de les empreses són la gestió de la bossa d'hores (perquè "això va en dos sentits: quan el treballador necessita gaudir d'uns dies però també quan l'empresa necessita que es queda s'ha de quedar i després ja li tornarà"), la rotació dels torns (perquè "la gent que porta més anys treballant demana treballar de dilluns a divendres de nou a dues"), la determinació dels dies festius (perquè es tracta d'una empresa amb més de quaranta centres de treball distribuïts en el territori), la compactació de la jornada laboral (per "l'oposició dels caps d'equip, caps de departament, dels departaments intermedis" fins el punt d'opinar que "la clau perquè avancem en temes de conciliació, de flexibilitat horària i de jornada no està en l'alta direcció"), l'ampliació del temps per dinar de les persones contractades a temps parcial, i la limitació de la franja horària per a la celebració de reunions d'equip (perquè hi ha "caps de convoquen reunions fora de temps [*i.e.* després de finalitzar la jornada de treball]").

6.3.4. RECOMANACIONS

Proposta de mesures per part de les direccions de les empreses:³⁵³

- § El conjunt de mesures de gestió racional del temps de treball que compta amb més suport entre les direccions de les empreses gira al voltant de l'horari de la jornada laboral. Concretament, algunes persones entrevistades comparteixen la idea que s'han de "valorar otros tipos de horarios" atès que, per exemple, "estem acostumats a un horari matador de deu a dues i de quatre a vuit i això és inhumà". Una persona de la direcció d'una empresa del sector dels serveis augura que "anem cap a la jornada intensiva, és el més lògic".
- § En línia de continuïtat amb aquest posicionament, també es proposa dur a terme accions formatives sobre les TIC que poden ajudar a fer un ús més racional i conciliador del temps de treball, així com als "managers de més edat que per un tema de patrons culturals tenen una sensibilitat diferent" o a aquells altres "pels quals allò important són els objectius, com si et portes el treball a casa o al càmping".
- § Des d'un altre punt de vista, el de les necessitats de prestació del servei o de producció de les empreses, algunes persones entrevistades en representació de les direccions de les organitzacions proposen incrementar la irregularitat de la jornada laboral i la flexibilitat del temps de treball:

"La jornada irregular del diez por ciento en [l'empresa en qüestió] la has consumido al mes y medio unilateralmente. Hablamos de veintidós jornadas que puedes cambiar. No es nada".

"Tenim uns [treballadors a temps parcial] que hem d'acabar d'ajustar les seves flexibilitats a les necessitats de cada local. [...] Això és molt important per la flexibilitat que individualment i col·lectivament ens dona. A partir d'aquí poca cosa més. Benvingudes les idees sempre que per al client sigui bo, bé i ràpid".

Altres mesures o conjunts de mesures per a la gestió racional del temps de treball proposades per les direccions de les empreses són :

- § L'adaptació dels permisos a situacions no previstes ("permisos puntuals en moments de necessitat").
- § Impulsar la flexibilitat locativa a través del teletreball o l'e-treball "identificant uns dies màxims al trimestre per als llocs de treball que ho permeten i que la persona sol·liciti teletreballar quan ho necessiti".
- § Incrementar la presència de les dones a la direcció de les organitzacions ("una dimensió que és de gènere, no de conciliació, però que podria ser un procés que ajudés [a avançar en la racionalització del temps de treball]").
- § Donar prioritat al "criterio de eficiencia y no presencia" en el centre de treball.
- § I, finalment, incloure les mesures de gestió racional del temps de treball en els convenis per a que "les condicions ja formin part de la relació laboral" en comptes d'un "aspecte a negociar amb el nou cap".

Proposta de mesures per part de les RLT de les empreses:³⁵⁴

- § Per la seva banda, les propostes per flexibilitzar l'horari de la jornada laboral i el temps de treball en general són les més freqüents entre les RLT entrevistades. En aquest sentit, es formulen propostes que tenen en comú la idea general de "posar en marxa un pla de flexibilitat horària" que tingui present les necessitats de conciliació de la vida personal, familiar i laboral dels treballadors i treballadores de les empreses:

"Que los horarios no fuesen tan rígidos. [...] A lo mejor en alguna época del año que puedas reducir tres o cuatro horas. [...] Que [l'horari] no sea tan estanco, de ocho horas, y tan parcelado... Flexibilizar las entradas."

³⁵³ Pregunta núm. 13 del qüestionari.

³⁵⁴ Pregunta núm. 13 del qüestionari.

“Fer la bossa d’hores [*i.e.* permís no remunerat recuperable], agafar les vacances en hores, un horari flexible completament de dir “avui només treballo quatre hores i demà treballo deu [...] o recuperar les teves hores durant el mes, perquè potser un dia necessites arribar a les nou i mitja i un dia necessites sortir a les cinc”.

- § També en dues ocasions, es proposa indirectament incorporar les mesures de gestió racional del temps de treball en els convenis col·lectius per a que siguin realment efectives i evitar així “arribar a un acord que no es respecti” per part dels “directius que tenen aquesta obsessió perquè allarguis, allarguis, allarguis la jornada: de què serveix llavors escurçar el temps per dinar a mitja hora?”.

Altres mesures proposades per les RLT entrevistades tenen a veure amb:

- § L’impuls del teletreball o l’e-treball (“pensem que sí que es pot arribar a tenir una implicació que afecti el quaranta o cinquanta per cent del personal amb dos o tres dies de teletreball”).
- § La desvinculació de les mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral del fet de tenir fills o filles (“hauríem de tenir una orientació més cap a una estratègia que permetés que tothom es pogués beneficiar d’uns millors horaris i no només aquella gent que té fills de deu o menys anys”).
- § I, finalment, amb la millora de la racionalitat i la conciliació del temps de treball de les persones contractades a temps parcial: d’una banda, fent contractes a temps complet (“hi ha gent que té un contracte de quinze hores i acaba fent quaranta”) i, de l’altra, planificant els horaris setmanals de la jornada laboral amb més antelació (“jo crec que podríem saber-los amb tres setmanes d’anticipació [en comptes de set dies] i aniria tot millor”).

Recomanacions de les direccions de les empreses:³⁵⁵

Les persones entrevistades en representació de les direccions de les empreses formulen dues recomanacions generals i sis d’específiques les quals, per ordre descendent, es poden presentar de la manera següent:

- § En primer lloc, impulsar el desenvolupament de mesures de gestió racional i conciliadora del temps de treball en les organitzacions que contribueixen a millorar el clima laboral, la motivació dels treballadors i treballadores i, en definitiva, la productivitat de les empreses. Amb d’altres paraules, “està clar que una de les vessants és la relació professional, però [la persona] també té altres necessitats. Ser coneixedor d’aquestes altres necessitats i posar-les en valor [...], això només pot generar beneficis”, o com s’expressa una altra persona entrevistada, “una plantilla motivada y contenta es mucho más eficiente que una plantilla que no lo está. [...] Si quieres que la gente esté trabajando, esté contenta, esté bien, que sea eficiente y que valore tu empresa como un buen lugar para trabajar [...] no todo es dinero”.
- § En segon lloc i també com a recomanació general, dur a terme “una reflexió a l’entorn dels horaris, una reflexió profunda del què estem fent” en tots els àmbits de la societat catalana amb l’objectiu de racionalitzar l’ús dels temps i “tendir a l’horari europeu” quant a hàbits de la població i funcionament de les institucions socials (empreses, administracions, escoles, televisió, etc.).

Altres mesures proposades –en aquest cas específiques- són:

- § Crear les condicions necessàries per poder incorporar les mesures de gestió racional del temps de treball en els convenis d’acord amb la realitat i les necessitats específiques de cada empresa; és a dir, poder “customitzar” les mesures tal com s’expressa una de les persones entrevistades per evitar que “l’instrument [el conveni] no sigui un escut sinó una palanca de catalització”.
- § Estendre la racionalització i la conciliació horària a tota la plantilla perquè pugui ser “una realitat a qual-sevol nivell jeràrquic d’una empresa” i facilitar, d’aquesta manera, “que les mesures de flexibilitat no siguin un impediment perquè la persones pugui progressar professionalment”.

³⁵⁵ Pregunta núm. 14 del qüestionari.

- § Fomentar la coresponsabilitat de les persones treballadores en la gestió del temps de treball i l'acompliment de les seves funcions de manera paral·lela al desenvolupament de les mesures de flexibilitat i conciliació horària.
- § Ecurçar el temps mínim obligatori destinat a l'hora de dinar ("per on hauriem de començar és pel *parón* [sic] del migdia").
- § Distribuir les vacances escolars al llarg de l'any per evitar la seva concentració a l'estiu (per exemple, "com al sistema britànic, [on fan] dos mesos d'escola, una setmana i mitja de festa").
- § I avançar el *prime time* televisiu, altrament "no anem bé, després paguem les conseqüències perquè la gent no dorm, va cansada, depèn d'on treballis hi ha més accidents laborals, accidents no greus, que n'hi ha i que no baixen".

Recomanacions de les RLT de les empreses:³⁵⁶

Per la seva banda, les persones entrevistades com a membres de les RLT de les empreses elaboren un total de tretze recomanacions, dues de generals i onze de més específiques. De manera descendent en funció de la freqüència amb què han estat pronunciades, es poden ordenar de la manera següent:

- § En primer lloc, com a recomanació general i coincidint amb el punt de vista dels i les representants de les direccions de les empreses, es proposa millorar les condicions laborals dels treballadors i treballadores a través de mesures de racionalització i conciliació horàries que reverteixin positivament en el benestar de les persones i, per tant, en el clima laboral i la productivitat de les empreses. En aquest sentit, varies persones entrevistades consideren que "si tens els treballadors contents, no vull dir de nòmina sinó per l'ambient, l'empresa va sola", o bé que "a la llarga, un treballador feliç és un treballador productiu. [...] Si em deixen plegar abans quan em fa falta, quan em diuen de quedar-me tampoc no hi poso pegues", etc.
- § En segon lloc, es recomana "valorar si realment el fet de treballar fins a molt tard és eficaçia o és una cosa antiga" i, més concretament, "acabar amb la cultura del presencialisme" per començar a posar l'accent en la flexibilitat horària i locativa, en l'eficiència, en l'autogestió del temps de treball i, necessàriament, en la definició clara de funcions, d'objectius i de criteris d'avaluació de l'acompliment ("poder gestionar el teu temps depèn de saber el que has de fer, què s'espera de tu, i què se t'avaluarà").

Altres mesures proposades, algunes d'elles de caràcter més específic, són:

- § Retribuir les reduccions de jornada per lactància, per guarda legal d'infants de menys de dotze anys i de persones amb discapacitats o en situació de dependència; en definitiva "dels permisos que impliquen reducció de jornada".
- § Fomentar la coresponsabilitat dels treballadors i treballadores en la gestió del temps de treball, l'organització del treball i la "línia de l'empresa".
- § Ecurçar el temps mínim obligatori destinat a l'hora de dinar, atès que "haver de tornar després de dues hores és com si haguessis de tornar al dia següent".
- § Planificar i comunicar amb antelació suficient la jornada laboral setmanal, mensual i anual ("igual que hace un presupuestos económicos, [que faci] también presupuestos de personas y de tiempos de trabajo").
- § Fomentar la constitució de RLT en les empreses perquè si no existeix "no hi ha cap mena de formalitat".
- § Incloure en els convenis d'empresa els horaris de la jornada laboral i el calendari anual "perquè la gent sigui conscient que l'horari no cau del cel sinó que està regulat per nosaltres mateixos a través de lleis, pautes i costums".

³⁵⁶ Pregunta núm. 14 del qüestionari.

- § Reforçar les inspeccions de treball o, en paraules d'una de les persones entrevistades, "persecució dels incompliments".
- § Iniciar un procés de revisió i reforma horària en tots els àmbits de la societat catalana. En aquest sentit, una de les persones entrevistades afirma que "de vegades ens oblidem de que perquè una cosa avanci han d'avançar moltes altres que estan al voltant".
- § Impulsar el teletreball o l'e-treball en les empreses com a forma d'organització del treball.
- § Sensibilitzar els agents socials sobre els beneficis de la racionalització i la conciliació horària; més concretament, "s'hauria d'incidir més en la pedagogia" perquè "no és normal que no tinguem clar com funcionen els nostre sistemes horaris".
- § I tenir en compte les necessitats específiques de racionalització i conciliació horària que puguin tenir els treballadors i treballadores més enllà de les mesures generals promogudes pels governs i les empreses:

"Hi ha d'haver un marc bàsic per a tots i, després, una part molt clara identificada persona a persona amb un nivell de comunicació [de manera] que tothom pugui tenir a l'abast aquesta informació. [...] [I amb] aspectes que es puguin negociar en certs moments perquè la vida és dinàmica, no estàtica, les teves necessitats poden anar canviant".

6.4. SINTESI

En termes generals, les persones entrevistades consideren que els debats a l'entorn de la gestió racional del temps de treball en les organitzacions incloses a la mostra d'aquest estudi venen de lluny i que, de fet, formen part de "cultura" o els "valors" de les administracions públiques i les empreses on treballen. En ocasions, la inclusió de les mesures en els processos de negociació col·lectiva i l'articulació pràctica s'hi relaciona amb el relleu generacional a dins de les organitzacions (tant de les direccions com de les RLT) i/o amb la professionalització de les àrees de Recursos Humans. Tanmateix, si bé les persones en representació de les direccions tendeixen a emfasitzar la iniciativa de la part empresarial en aquest àmbit, les persones de les RLT tendeixen a posar l'accent en la iniciativa de la part sindical.

Les persones entrevistades també consideren de manera pràcticament unànime que la gestió racional del temps de treball ocupa un espai rellevant en els processos de negociació col·lectiva i en el dia a dia de les organitzacions on treballen. Tanmateix, diverses persones de les RLT argumenten que aquesta consideració té a veure almenys en part amb l'escàs marge per a la negociació col·lectiva (en el cas de les administracions públiques) o bé amb la dificultat per millorar els aspectes materials de les condicions laborals (*i.e.* els salaris) en el context de la crisi financera i econòmica actual.

Les mesures de gestió racional del temps de treball compten amb diversos mecanismes i espais de difusió per a generalitzar el seu coneixement entre els treballadors i les treballadores. Les persones en representació de les direccions fan sobretot referència al paper que juguen en aquest sentit les TIC de les seves organitzacions, mentre que les persones de les RLT tendeixen a destacar la direcció directa i personal amb els treballadors i treballadores i el suport tradicional en paper.

A diferència del que succeeix en les administracions públiques entrevistades, on el catàleg de mesures de gestió racional del temps de treball està delimitat pels convenis i els acords, en les empreses considerades a la mostra d'aquest estudi les mesures no estan necessàriament incloses en aquests pactes.

La justificació principal per a la no institucionalització de les mesures té a veure amb la percepció, per part de les direccions, de riscos associats a les rigideses dels convenis o acords, així com amb la necessitat de poder donar respostes flexibles enfront de circumstàncies canviants i de situacions excepcionals dels treballadors i treballadores. Per la seva banda, a les administracions existeix cert marge de maniobra en relació amb les mesures de gestió racional del temps de treball davant de situacions no previstes que poden interferir amb el temps de treball (fonamentalment, problemes de salut).

La major part de les persones entrevistades no identifiquen problemes per dur a la pràctica les mesures de gestió racional del temps de treball acordades en els processos de negociació col·lectiva, si bé és veritat que algunes persones de les RLT de les administracions públiques matisen aquesta percepció general fent referència al canvis introduïts pel Reial decret llei 20/2012, de 13 de juliol, de mesures per garantir l'estabilitat pressupostària i fo-

ment de la competitivitat, a l'eliminació negociada de mesures conflictives en el si de les organitzacions, a les resistències d'algunes àrees o departaments a l'hora d'autoritzar l'ús d'algunes mesures i, finalment, a les dificultats per aplicar algunes mesures en determinats llocs de treball.

La mesura de gestió racional del temps de treball més ben valorada per les persones entrevistades en les administracions públiques independentment del seu càrrec (direccions vs. RLT) és la flexibilitat horària d'entrada i sortida al lloc de treball. La mesura millor valorada en les empreses és la compactació de la jornada laboral. Segueixen, en les administracions públiques, la flexibilitat horària recuperable (la bossa de vint-i-cinc hores recuperables) i, en les empreses, la flexibilitat horària d'entrada i sortida al lloc de treball, la racionalització del període de vacances, i les mesures que milloren els permisos recollits en els convenis sectorials i les que flexibilitzen els torns de treball.

En termes generals, les persones entrevistades en les administracions públiques consideren que les mesures de gestió racional del temps de treball de què s'han dotat les organitzacions permeten respondre de manera equilibrada a les necessitats productives i a les necessitats de conciliació dels treballadors i treballadores. Tanmateix, algunes veus fan referència a circumstàncies que poden representar un trencament d'aquest equilibri, com ara, segons una direcció, el fraccionament del temps del descans per les dificultats que això comporta de cara a l'organització del treball, o bé, segons una RLT, la interpretació subjectiva de les "necessitats del servei". En les empreses, les persones representants de les direccions tendeixen a opinar en aquest mateix sentit, emfasitzant l'equilibri, però el punt de vista dels membres de les RLT és més heterogeni: si bé una part hi veu un equilibri, una altra part explica que quan les mesures no estan incloses en els convenis o els acords la balança s'inclina a favor de les necessitats productives de les empreses.

Les organitzacions no acostumen a tenir instruments formals d'avaluació del funcionament i els impactes de les mesures de gestió racional del temps de treball. Com a molt, algunes administracions públiques i, sobretot, algunes empreses duen a terme enquestes anuals o bianuals de clima laboral amb preguntes específiques sobre la gestió del temps de treball. Si bé és veritat que moltes de les persones entrevistades en les empreses tendeixen a reconèixer la rellevància de les avaluacions per millorar el funcionament de les organitzacions, també ho és que algunes de les persones entrevistades en les administracions públiques reconeixen el paper que poden desenvolupar els sindicats com a termòmetre del clima laboral i de les condicions laborals.

Tenint present que les organitzacions incloses a la mostra d'aquest estudi destaquen positivament en la negociació i desenvolupament de mesures racionals de gestió del temps de treball, no és sorprenent que tant els membres de les direccions com de les RLT entrevistades es refereixin a la absència pràctica de conflictes laborals importants en aquest àmbit. Les discrepàncies en la interpretació de la norma es resolen gairebé sempre de manera dialogada i informal, i només excepcionalment s'han d'activar protocols formals de resolució de interns a les organitzacions.

Pel que fa a les característiques de les organitzacions de la mostra que faciliten o, contràriament, dificulten la gestió racional del temps de treball, les persones entrevistades a les administracions públiques identifiquen com a principals trets favorables: 1) una dimensió petita o una organització en unitats petites; 2) un bon clima laboral; 3) la naturalesa pública de l'administració; 4) i el relleu dins de les RLT, incloent el generacional. De la mateixa manera, les persones entrevistades a les administracions públiques identifiquen com a principals trets desfavorables a la gestió racional del temps de treball: 1) les dificultats per suplir alguns grups professionals (bombers i bomberes, treballadors i treballadores de centres de menors, etc) i jornades laborals (treball a torns, nocturnitats, etc.) en cas de necessitats de conciliació; 2) la manca de predisposició d'alguns comandaments intermedis; 3) i l'absència de criteris homogenis entre unitats d'una mateixa organització.

També en relació amb les característiques de les organitzacions de la mostra que faciliten o dificulten la gestió racional del temps de treball, les persones entrevistades a les empreses identifiquen com a principals trets favorables: 1) un bon clima laboral; 2) un estil de direcció obert i negociador i uns valors associats a la responsabilitat social corporativa; 3) ser una empresa familiar; 4) determinades activitats productives, com ara béns industrials de producció directa o serveis personals en què la qualitat del producte depèn fonamentalment de la imatge i el benestar de les persones treballadores; 5) una organització de la producció basada en equips, en la polivalència, i/o en la flexibilitat locativa. Al mateix temps, les persones entrevistades a les empreses identifiquen com a principals característiques desfavorables de les organitzacions: 1) alguns models d'organització productiva, com ara produir tots els dies de l'any o en cadena (sobretot quan es tracta de béns peribles); 2) les resistències culturals envers algunes mesures; i 3) les dificultats per suplir alguns grups professionals en cas de necessitats de conciliació.

Pel que fa a la influència de l'entorn sobre gestió racional del temps de treball, les persones entrevistades a les administracions públiques identifiquen dos factors favorables: 1) el marc normatiu (que estableix condicions per a la racionalització horària; i 2) els territoris relativament petits i socialment cohesionats. Quant als factors desfavorables de l'entorn, les persones entrevistades a les administracions públiques destaquen: 1) la normativa de l'Estat i, concretament, el Reial decret llei 20/2012, de 13 de juliol, de mesures per garantir l'estabilitat pressupostària i foment de la competitivitat; i 2) la manca de conscienciació social envers la racionalització horària.

En relació amb els factors de l'entorn, les persones entrevistades a les empreses identifiquen tres factors favorables a la gestió racional del temps de treball: 1) el marc normatiu; 2) la crisi econòmica (atès que impulsa la creativitat en les empreses); i 3) alguns sectors d'activitat amb convenis que destaquen positivament en l'àmbit de la racionalització horària. Finalment, les persones entrevistades a les empreses identifiquen tres factors principals de l'entorn que dificulten la gestió racional del temps de treball: 1) la manca de conscienciació social envers la racionalització horària; 2) el marc normatiu (que no s'adapta a les necessitats de les empreses); i 3) la crisi econòmica (atès que debilita el poder de negociació dels treballadors i treballadores).

En el marc d'aquesta composició de lloc, les persones entrevistades consideren que, per sobre d'altres factors (cicle econòmic, clima laboral, dimensió de l'organització, etc.), allò fonamental per garantir l'èxit dels processos de negociació col·lectiva a l'entorn de la racionalització del temps de treball són les actituds i les aptituds de les persones que representen les parts. Les persones entrevistades a les administracions públiques prioritzen les aptituds personals (la professionalitat, la formació, i el coneixement de cara a la negociació col·lectiva) mentre que les persones entrevistades a les empreses prioritzen les actituds personals (la predisposició, l'empatia, la paciència, la perseverança, etc. durant la negociació col·lectiva).

Dit això, les mesures o aspectes de la racionalització del temps de treball més difícils de consensuar en els processos de negociació col·lectiva de les administracions públiques són: 1) la flexibilitat del temps de treball; 2) els canvis o millores respecte dels convenis o acords anteriors; i 3) la concreció de les mesures tenint en compte la diversitat de grups professionals. Pel que fa a les empreses, les mesures o aspectes més difícils de consensuar són: 1) les característiques dels permisos (recuperables o no, retribuïts o no, fraccionables o no); 2) la flexibilitat del temps de treball; 3) la introducció de sistemes de fitxatge del temps de treball; 4) la distribució irregular de la jornada de treball; 5) el model organitzatiu del teletreball o e-treball; 6) la quantificació de la jornada laboral anual; i 7) l'establiment del període de vacances i la distribució temporal de les vacances entre els treballadors i les treballadores.

Ja dins el terreny de les propostes, les mesures de gestió racional del temps de treball que s'haurien d'impulsar a les administracions públiques són, d'acord amb el punt de vista de les direccions entrevistades, les següents: 1) el teletreball o l'e-treball; 2) l'autogestió del temps de treball per part dels treballadors i treballadores; 3) les accions formatives sobre racionalització del temps de treball dins de la jornada laboral; i 4) la reducció de la jornada laboral a trenta-cinc hores setmanals. Per la seva banda, les persones entrevistades de les RLT consideren que les mesures que s'haurien d'impulsar a les administracions públiques són: 1) l'ampliació dels supòsits per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral; 2) l'extensió efectiva de les mesures a tots els grups professionals; 3) la transversalitat de la perspectiva de gènere; 4) el teletreball o l'e-treball; 5) l'ampliació de la flexibilitat horària d'entrada i sortida; 6) la formalització de les mesures en els convenis o acords; i 7) el fraccionament en hores del temps disponible per a la conciliació.

Pel que fa a les empreses, les mesures de gestió racional del temps de treball que s'haurien d'impulsar segons el punt de vista de les direccions entrevistades són: 1) la racionalització de la jornada laboral; 2) les accions formatives sobre les TIC; 3) l'augment de la irregularitat de la jornada laboral i de la flexibilitat del temps de treball; 4) l'adaptació dels permisos a situacions no previstes; 5) la flexibilitat locativa a través del teletreball o l'e-treball; 6) la promoció de les dones als càrrecs directius; 7) l'avaluació de l'eficiència en detriment de la cultura presencialista; i 8) la formalització de les mesures en els convenis o acords. Per la seva banda, les persones entrevistades de les RLT consideren que les mesures per a la racionalització del temps de treball que s'haurien d'impulsar a les empreses són: 1) l'ampliació de la flexibilitat horària de la jornada laboral i dels temps de treball en general; 2) la formalització de les mesures en els convenis o acords; 3) el teletreball o l'e-treball; 4) l'ampliació dels supòsits per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral; i 5) l'extensió de la racionalitat horària als treballadors i treballadores amb contractes a temps parcial.

La única mesura en relació amb la qual hi ha l'opinió compartida (entre els membres de les direccions i de les RLT i entre les administracions públiques i les empreses) que s'hauria d'impulsar és el teletreball o l'e-treball. Entre els membres de les direccions (tant de les administracions públiques com de les empreses), el consens s'estén, a banda del teletreball o l'e-treball, a les accions formatives i a l'autogestió del temps de treball en detriment de la cultura presencialista. Entre els membres de les RLT (tant de les administracions públiques com de les

empreses), el consens comprèn, a més del teletreball o l'e-treball, l'ampliació dels supòsits per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral; la formalització de les mesures en els convenis o acords; i l'ampliació de la flexibilitat horària de la jornada laboral.

Finalment, pel que fa a les recomanacions per continuar avançant en l'àmbit de la racionalització del temps de treball, les persones entrevistades en representació de les direccions de les administracions públiques consideren que cal: 1) vetllar pel manteniment d'un equilibri entre les necessitats de les organitzacions i les de les persones que hi treballen; 2) tendir cap a l'equiparació de les mesures de racionalització del temps de treball entre totes les administracions públiques; 3) millorar la capacitat d'adaptació de les mesures a la diversitat de necessitats de les persones; 4) millorar el control del rendiment; 5) dur a terme campanyes de sensibilització social; 6) millora el finançament de determinades administracions públiques; 7) adaptar la normativa a la realitat de les petites i mitjanes empreses. Per la seva banda, els membres de les RLT entrevistades consideren que cal: 1) impulsar una reforma horària de caràcter general; 2) impulsar una nova cultura organitzativa que no fomenti el presencialisme; 3) incorporar de manera transversal la perspectiva de gènere; 4) estendre de manera efectiva les mesures a tots els grups professionals; 5) elaborar amb antelació les demandes a plantejar en els processos de negociació col·lectiva; 6) l'ampliació dels supòsits per a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral; 7) tendir cap a l'equiparació de les mesures de racionalització del temps de treball entre totes les àrees o unitats d'una mateixa administració pública; 8) centralitzar els serveis de personal de determinades administracions públiques; i 9) impulsar mesures de racionalització del temps de treball efectives i sense impacte econòmic.

Quant a les empreses, les recomanacions per continuar avançant en l'àmbit de la racionalització del temps de treball, les persones entrevistades en representació de les direccions consideren que cal: 1) millorar la gestió del temps de treball impulsant la racionalització horària i la conciliació de la vida personal, familiar i laboral, atès que millora el clima laboral i la productivitat; 2) impulsar una reforma horària de caràcter general; 3) establir les condicions que permetin formalitzar les mesures en els convenis o acords en funció de les necessitats de cada empresa; 4) estendre les mesures a tots els grups professionals; 5) fomentar la coresponsabilitat de les persones treballadores; 6) escurçar el temps mínim obligatori per dinar; 7) distribuir les vacances escolars al llarg de l'any; i 8) avançar el *prime time* televisiu. Les persones entrevistades com a membres de les RLT de les empreses consideren, en aquest mateix sentit, que cal: 1) millorar la gestió del temps de treball impulsant la racionalització horària i la conciliació de la vida personal, familiar i laboral; 2) impulsar una nova cultura organitzativa que no fomenti el presencialisme; 3) retribuir les reduccions de jornada per lactància, per guarda legal d'infants de menys de dotze anys i de persones amb discapacitats o en situació de dependència; 4) fomentar la coresponsabilitat de les persones treballadores; 5) escurçar el temps mínim obligatori per dinar; 6) planificar i comunicar amb antelació suficient la jornada laboral setmanal, mensual i anual; 7) fomentar la constitució de RLT en les empreses; 8) incloure en els convenis d'empresa els horaris de la jornada laboral i el calendari anual; 9) reforçar les inspeccions de treball; 10) impulsar una reforma horària de caràcter general; 11) impulsar el teletreball o l'e-treball; 12) dur a terme campanyes de sensibilització social; i 13) millorar la capacitat d'adaptació de les mesures a la diversitat de necessitats de les persones.

No hi ha cap recomanació que hagi estat formulada alhora per totes les categories generals entrevistades (membres membres de les direccions i de les RLT de les administracions públiques i de les empreses). Això no vol dir que no hi hagi acord a l'entorn de la conveniència d'impulsar una reforma horària i de la racionalització del temps de treball, sinó més aviat que hi ha diversitat en la percepció de necessitats en funció de les posicions ("direccions" vs. "RLT") i del tipus d'organització ("administracions públiques" vs. "empreses").

En aquest sentit, val a dir que el grau de coincidència pel que fa a la formulació de les recomanacions és més elevat a dins de les empreses que a dins de les administracions públiques, fet que podria estar assenyalant una diferència en el nivell de desenvolupament de la racionalització del temps de treball entre els dos tipus d'organitzacions, de manera que les recomanacions de les empreses apuntarien cap a l'articulació d'un conjunt de mesures generals en relació amb les quals és relativament fàcil confluïr, mentre que les recomanacions a les administracions públiques apuntarien cap a l'articulació d'un conjunt de mesures específiques (un cop assolides les anteriors) en relació amb les quals és més fàcil divergir. Així doncs, a banda de la recomanació de posar en marxa una reforma horària de caràcter general, les persones entrevistades a les empreses (membres de les direccions i de les RLT) coincideixen en la formulació de tres recomanacions –millorar la gestió del temps de treball impulsant la racionalització horària i la conciliació; fomentar la coresponsabilitat de les persones treballadores; i escurçar el temps mínim obligatori per dinar- mentre que les persones entrevistades a les administracions públiques (membres de les direccions i de les RLT) només coincideixen a grans trets en la formulació general d'una recomanació –tendir cap a la homogeneïtzació de les mesures de racionalització del temps de treball en el si de les administracions públiques.

7. CONSIDERACIONS I RECOMANACIONS

El CTESC, un cop elaborat aquest informe, vol posar de manifest un seguit de consideracions i recomanacions al Govern de la Generalitat de Catalunya, amb l'objectiu d'assessorar-lo en l'elaboració de polítiques relacionades amb la racionalització dels horaris a Catalunya, fent també especial incidència en la negociació col·lectiva degut al paper cabdal que té en la formalització de les mesures de gestió del temps de treball a les organitzacions.

El CTESC és conscient que algunes de les recomanacions apuntades requereixen d'un marc competencial superior al que a hores d'ara disposa la Generalitat. De tota manera, es considera que aquest fet no hauria de ser un impediment a l'hora de formular-les, atesa la capacitat del Govern de negociar amb altres administracions la possibilitat d'implementar-les, així com atesa la seva capacitat d'influència en el desenvolupament d'iniciatives que incorporin l'esperit de les propostes presentades.

7.1. SOBRE LA NECESSITAT D'UNA REFORMA HORÀRIA

El temps és un concepte complex i pluridimensional que, d'entrada i amb una finalitat analítica, acostuma a dividir-se en un temps "físic" o quantitatiu i un temps "social" o qualitatiu. El primer fa referència a l'ordenació del temps (calendaris, horaris, etc.) resultat de les relacions socials; el segon fa referència a la construcció social dels temps (temps personal, familiar, laboral, etc) i a la seva participació desigual en funció de l'edat i el gènere, entre d'altres.

Algunes de les transformacions socials del segle XX i XXI (la participació més elevada de les dones en el mercat de treball, l'augment de la doble presència femenina, l'envelliment de la població, la desincronització dels horaris, etc.) fan emergir una preocupació creixent al voltant de l'organització socials dels temps així com un interès també creixent envers el temps com a factor de benestar. És en el si d'aquesta concepció que cal ubicar els debats a l'entorn de la distribució social i per raó de gènere dels temps, i de la racionalització i conciliació horària des del punt de vista de les necessitats productives de les organitzacions i de les persones que hi treballen.

La racionalització horària s'entén com el conjunt de mesures a l'entorn de l'organització dels temps socials que fan possible la conciliació de la vida personal, familiar i laboral i, al mateix temps, una optimització del temps de treball. Moltes enquestes i investigacions mostren que l'equilibri entre aquests tres àmbits és una qüestió que genera preocupació i que té una repercussió important en la salut i en el benestar de les persones. Efectivament, l'organització dels temps socials és múltiple i ha d'atendre les demandes plantejades des de l'àmbit personal, l'àmbit domèstic i familiar (sobretot, en relació amb les necessitats de cura i atenció a les persones), l'àmbit laboral i empresarial, les escoles, el comerç, el transport públic, les gestions administratives, etc. Malgrat que en alguns moments la racionalització horària s'ha relacionat quasi exclusivament amb les dones, conciliar els tres àmbits és una qüestió que implica i beneficia a tota la societat.

En l'assoliment de l'objectiu de la racionalització i la conciliació horària, hi juga un paper crucial la disponibilitat d'uns serveis públics de qualitat així com l'existència d'unes polítiques transversals i integrals que donin resposta a les necessitats que reclama una nova gestió dels temps socials.

Durant les darreres dècades s'han produït un seguit de canvis en la societat i l'economia que expliquen la demanda creixent en favor d'una reforma horària:

- § Canvis en la piràmide poblacional, amb una davallada significativa de la natalitat i un creixement important de la població envellida. La recerca evidencia que les decisions sobre tenir descendència o no estan significativament relacionades amb l'equilibri entre el treball i la vida personal diària. També es constata que l'envelliment poblacional actua com a factor de demanda de temps per a les famílies, demanda que cada cop serà més exigent davant l'augment de l'esperança de vida.
- § Canvis en les estructures familiars i en els rols dins la família. Hi ha una clara tendència a reduir la dimensió de les llars. El predomini tradicional de la família, amb esquemes rígids i estables de relació entre els àmbits domèstics i professionals, ha deixat pas a una pluralitat de formes de convivència. La incorporació de la dona al mercat de treball, de tota manera, no ha comportat per a moltes dones un equilibri més gran en el repartiment de les tasques domèstiques amb els homes.
- § Canvis en l'entorn econòmic i l'organització del treball. La globalització, la terciarització de l'economia i l'entrada en la societat de la informació han tingut repercussions importants en el mercat laboral, com també la incorporació de la dona en el mercat de treball, la flexibilització de les relacions laborals,

l'augment del nombre d'empreses petites i els canvis en l'organització del treball o en els models de gestió de les empreses. Les noves tecnologies propicien l'adaptació organitzativa i afavoreixen l'aparició de noves formes de treball flexible, com el cas del teletreball i l'e-treball.

- § Canvis en les pautes socials i culturals. Tot i la supremacia del temps de treball remunerat com a factor vertebrador del dia a dia de les persones, s'està produint un canvi en la percepció de la importància del factor temps en general.

Les enquestes i les recerques realitzades mostren que l'equilibri entre la vida laboral i la vida personal és una qüestió que genera preocupació i que té una repercussió important en la salut i en el benestar de les persones. De fet, la manca d'equilibri entre el treball i la família pot generar un conflicte entre els dos espais.

Els objectius prioritaris que es pretenen aconseguir a través de l'impuls d'una reforma horària serien els següents:

- § Millorar la conciliació de la vida personal, familiar i laboral, en altres paraules, millorar el benestar de la ciutadania. És clau insistir que la reforma horària hauria de millorar la vida de tothom i que, per tant, cal abordar-la prenent especial atenció a factors com el gènere, l'edat, la condició socioeconòmica o l'origen de les persones, entre d'altres.
- § Promoure la coresponsabilitat en el repartiment de les tasques domèstiques i d'atenció a la família.
- § Afavorir la igualtat de gènere.
- § Millorar la qualitat de vida: disminuir sinistralitat, incrementar les hores de son, millorar la salut de les persones, disposar de més temps per a la pràctica d'esport i per a les aficions personals, etc.
- § Millorar la productivitat i la competitivitat de les empreses.
- § Millorar el rendiment escolar.
- § Fomentar la cultura, l'oci i la participació en activitats associatives i de compromís social
- § Fomentar l'estalvi energètic i l'eficiència en els desplaçaments, tot reduint despeses innecessàries per a la població treballadora i per a les persones en general
- § Fer convergir els horaris de treball, escolars i comercials als de la majoria de països europeus

Sobre els horaris de la població catalana

Si observem els horaris catalans en comparació amb els europeus, es detecten algunes diferències significatives. La població catalana inicia les seves activitats de treball i estudi una hora més tard en general que la població europea. Pel que fa a la pausa del migdia, la durada de la catalana és superior -2 hores o més- i es fa una o dues hores més tard que la majoria d'Estats europeus. Aquesta circumstància allarga excessivament i innecessària la presència i porta associada en moltes ocasions una baixa productivitat. També a Catalunya s'acaba de treballar o estudiar més tard.

D'altra banda, la dificultat d'encaix entre l'horari laboral i escolar és considerat com un dels problemes més greus per a la conciliació de les famílies. Llevat d'alguns centres amb proves pilot de jornada intensiva, la jornada escolar en infantil i primària en els centres públics i concertats de Catalunya és la jornada partida. La principal singularitat espanyola és la pausa del dinar, la qual es pot allargar fins a les 3 hores. Així, combinat amb l'entrada més tardana als centres escolars que a molts països europeus, la pausa del dinar fa que tot plegat acabi amb una sortida també més tardana. Un altre element conflictiu és el període de vacances amb un llarg descans estival de dotze setmanes. Tot plegat, fa que la descoordinació entre els horaris laborals i escolars tingui conseqüències en el benestar dels infants i els joves, davant la manca de disponibilitat de temps per compartir moments de vida entre els membres d'una família.

Els horaris comercials constitueixen un altre focus de controvèrsia en la racionalització horària. Les dificultats de conciliació entre les persones treballadores d'aquest sector són evidents: jornades partides amb una llarga pau-

sa al migdia, hora de finalització de la jornada tardana i en ocasions es treballa dissabtes i diumenges i/o festius. Fins a la data, el govern català ha defensat un model de comerç urbà de proximitat amb l'objectiu de reduir la mobilitat, la desertització dels municipis i una millor conciliació del temps de les persones. Aquest model es troba en conflicte amb el model més liberalitzador de l'Estat Espanyol.

Els horaris de lleure venen marcats per les pautes de consum i d'oci de la població. En l'hostaleria, els horaris són similars als del comerç amb períodes amplis de descans durant la jornada. Lògicament, aquests horaris dificulten les activitats de conciliació en l'àmbit domèstic i familiar.

Una altra constatació feta en l'informe és que els actuals horaris nocturns televisius, els anomenats "prime time" televisius, amb la seva finalització més tard de les dotze de la nit durant els dies laborables, són un fre al desenvolupament d'una millor racionalització dels horaris. A Europa, el "prime time" finalitza 1 o 2 hores abans.

Cal destacar la tasca feta per l'ARHOE, en l'àmbit espanyol i darrerament la Iniciativa per a la reforma horària a Catalunya, per tal de sensibilitzar a la societat respecte de la importància d'una modificació dels horaris per fer-los més racionals i harmonitzar-los amb els de la Unió Europea. La incidència d'aquesta iniciativa catalana en la vida política és rellevant, atès que ha estat l'esperó necessari per a la creació de la Comissió d'estudi de la reforma horària al Parlament de Catalunya i per a la posada en marxa, per part del govern català, d'un grup de treball interdepartamental per avançar cap uns horaris més racionals en benefici de la ciutadania.

En aquest context, el CTESC recomana...

1. Que la racionalització dels horaris sigui un objectiu cabdal per a les polítiques públiques, amb partides presupostàries suficients per a poder abordar amb garanties aquest canvi de model de la gestió dels temps, augmentant els nivells de benestar social de la ciutadania, millorant la productivitat i competitivitat de les empreses, i potenciant la sostenibilitat i l'estalvi energètic.
2. Posar en marxa un Pacte Nacional, amb la participació del Parlament de Catalunya, de les administracions autonòmica i locals i els agents econòmics i socials, amb l'objectiu de consensuar una reforma dels horaris.
3. Que a partir del Pacte, s'elabori un pla estratègic per a la reforma horària, el qual hauria d'incorporar com a elements rellevants:
 - § Abordar de manera simultània l'organització del temps dels principals espais socials que el determinen: el treball remunerat, el comerç, l'ensenyament, els mitjans de comunicació, entre d'altres. La racionalització dels horaris necessiten de pactes específics amb la participació dels agents directament implicats, tot tenint en compte les necessitats de les persones, els horaris de les persones que hi treballen i les necessitats dels sectors productius.
 - § Abordar específicament el temps del treball autònom, atenant la seva singularitat i diversitat.
 - § Treball de coordinació i d'implicació entre els diversos departaments de la Generalitat i entre la Generalitat i altres administracions com la local.
 - § Estratègies informatives i formatives d'ús racional del temps com poden ser la racionalització dels horaris dels mitjans de comunicació, els espais d'oci i la participació ciutadana.
 - § El desenvolupament d'infraestructures i serveis com són, entre d'altres, les llars d'infants, residències o centres de dia per a l'atenció de persones grans o dependents i la millora de la xarxa de transport públic per reduir el temps invertit en els desplaçaments al lloc de treball.
 - § Incentius al sector privat per aplicar un nou model de gestió del temps de treball.
4. Crear un comissionat o figura similar, adscrit al Departament de Presidència, que lideri el procés d'implementació del procés de la reforma horària per dotar-lo d'una transversalitat més gran, amb la participació dels agents econòmics i socials.
5. Harmonitzar i analitzar les dades disponibles sobre els usos del temps, integrant els indicadors de temps de

cura, laboral i de desplaçaments, i amb l'objectiu de disposar d'indicadors per establir polítiques públiques.

6. Fomentar l'elaboració de pactes del temps en l'àmbit municipal i/o comarcal com a fórmula per arribar a acords entre administració, organitzacions i ciutadania.

7.2. SOBRE LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL REMUNERAT

Les persones treballadores aporten al treball remunerat coneixements i experiències, però també, i sobretot, temps. El temps del treball remunerat és l'eix central sobre el que la major part de les persones defineixen els seus projectes de vida a les societats de benestar

La societat, en el seu conjunt, evidencia la necessitat d'una nova organització del temps de les persones i, en particular, del temps de treball, que permeti la conciliació de la vida personal, familiar i laboral de les persones treballadores en equilibri amb els interessos organitzatius i productius de les empreses. És una realitat que la conciliació efectiva de la vida personal, familiar i laboral constitueix un element clau tant per al benestar de les persones treballadores com per a la productivitat de les empreses.

Cal partir de la base de les aportacions favorables de les diferents normatives dirigides a la conciliació de la vida familiar i laboral: la Llei 39/1999, de 5 de novembre, per promoure la conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores i molt especialment la Llei 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes; però cal plantejar-nos que per aconseguir una racionalització real dels horaris socials és necessari intervenir sobre la gestió del temps de treball remunerat en totes les seves dimensions.

La mirada als temps de treball remunerat i la seva distribució requereix també una anàlisi de la situació tant pel que fa a les persones treballadores assalariades com a les que treballen per compte propi.

Segons les dades de la II Enquesta catalana de condicions de treball (ECCT), publicada l'any 2012, les característiques més rellevants de la jornada i dels horaris del treball remunerat són les següents:

- § El 59,9% de les persones entrevistades treballen de dilluns a divendres, mentre que per al 19,2%, a més d'aquests dies, s'hi ha d'afegir el dissabte. La proporció de persones que treballen només els caps de setmana i/o els festius és de l'1% i la que treballa tots els dies de la setmana és del 2,4%.
- § Respecte dels resultats de la I ECCT (2005), la proporció de les persones que treballen de dilluns a divendres ha disminuït del 70,9% al 65,4%.
- § Quant al tipus d'horari laboral diari, la II ECCT destaca que el 47,1% de les persones treballadores declara fer jornada laboral partida. Aquesta xifra és especialment significativa en el cas dels homes, ja que s'eleva fins al 54,2%, mentre que en les dones es redueix fins al 38,3%. Altrament, el 8,1% de les persones entrevistades declara que el seu horari és de treball per torns.
- § En la II ECCT s'obtenen resultats desfavorables en la valoració de la doble presència, especialment alts entre les dones (el 54,9% de les dones obtenen resultats desfavorables en l'escala sobre la doble presència, mentre que aquest percentatge és del 14,9% en el cas dels homes).

Fomentar l'equilibri entre la vida personal, familiar i laboral passa per fer incidència en la racionalitat dels horaris laborals. D'acord amb el Consell de Relacions Laborals, la flexibilitat negociada de l'organització del treball i del temps de treball ha demostrat ser positiva per realitzar els canvis que l'empresa necessita. En aquesta mateixa línia es manifesta la Comissió Europea (Flexible working time arrangements and Gender quality, 2010), quan considera que les mesures de flexibilitat laboral són positives tant per als empresaris i empresàries com per a les persones treballadores.

En general es poden detectar alguns focus de tensió per conciliar la vida personal, familiar i laboral derivats de la necessitat de les empreses de disposar de mecanismes de flexibilització de la gestió del temps de treball remunerat per fer front i donar resposta a les fluctuacions constants en la demanda, moltes vegades imprevisible. La implantació d'innovacions tecnològiques, la globalització, la internacionalització, entre d'altres, suposen un canvi en els models de producció i d'organització que tenen un clar impacte en les formes de gestió del temps de treball remunerat. Això comporta la necessitat de que les empreses revisin la planificació i l'organització que fan de la distribució del treball i alhora s'analitzin noves solucions en matèria de conciliació.

A l'informe s'ha constatat que una gestió ineficient del temps de treball remunerat té un seguit de conseqüències per a les persones treballadores i conseqüentment per a les empreses:

- § Dificulta trobar un equilibri entre la vida personal, familiar i laboral.
- § Implica uns menors nivells de productivitat i de competitivitat. La relació entre el nombre d'hores treballades i la productivitat no és directa. Treballar moltes hores però amb una organització ineficient del treball o una cultura presencialista comporta una pèrdua notòria de la productivitat.
- § Dificulta la formació i el desenvolupament professional i personal a dins i a fora de la jornada laboral.
- § Pot afectar la salut de les persones, incrementant determinats factors de riscos psicosocials.
- § Incrementa l'absentisme.
- § Dificulta el compromís de les persones treballadores amb l'organització i la captació, el desenvolupament i la retenció del talent per part de l'empresa es fa molt més complexa.
- § Pot empitjorar el clima laboral.
- § Pot empitjorar la imatge de l'empresa i afectar la seva reputació social corporativa.

Un altre focus de tensió és la manca de flexibilització horària de les empreses. Les mesures de flexibilitat, convenientment pactades, beneficien tant a les empreses i administracions com a les persones treballadores, són polítiques de doble sentit. La flexibilitat és una eina perquè les empreses guanyin eficiència i eficàcia; i d'altra banda, és un instrument bàsic perquè el treball no es converteixi en un obstacle insuperable en el desenvolupament personal i familiar dels treballadors i treballadores.

Malgrat això, les dades disponibles a través de l'EPA 2010 indiquen que la possibilitat per part de les persones treballadores de fixar el seu horari és molt poc habitual, només un 7,6%, i de manera parcial. A més, no superen el 5%, en el millor dels casos, les que poden accedir a mesures de flexibilitat com l'horari flexible amb capitalització del temps de treball, la disponibilitat d'un nombre fix d'hores diàries de treball amb certa flexibilitat o l'opció de poder determinar els propis horaris de treball.

Certament, l'important repte que suposa gestionar bé el temps de treball a les empreses no sempre és fàcil o assumible. Es detecten costos organitzatius en aspectes com la suplència de persones amb alt grau de formació i especificitat, o en la redistribució del treball i les problemàtiques associades amb l'assumpció de noves càrregues de treball per a la resta de persones treballadores. Elements clau per fer front a aquest repte són, entre d'altres, la implicació de l'equip directiu i dels càrrecs intermedis, així com la promoció de fórmules de treball en equip.

La incorporació de les TIC en l'àmbit laboral comporta noves formes de prestacions de serveis, que faciliten l'autogestió del temps de treball remunerat per part de les persones i un grau d'autonomia més gran del treballador/ora. Amb tot, la possibilitat de complir la jornada laboral de manera no presencial, és a dir, mitjançant el tele treball, l'e-treball i altres formes de treball flexible encara és molt poc freqüent en les organitzacions i està condicionat per la dimensió de l'empresa, el sector d'activitat i el grup professional, entre d'altres.

Per a fer front a la racionalització del treball remunerat és imprescindible la reflexió, acord i avenç de les organitzacions empresarials i les organitzacions sindicals, a través de l'Acord Interprofessional de Catalunya (AIC) i la negociació col·lectiva, així com comptar amb la promoció i el debat dins dels òrgans de participació institucional i/o de diàleg social en l'àmbit laboral, com per exemple el Consell de Relacions Laborals o el Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya.

En conseqüència, el CTEESC considera que la negociació col·lectiva es configura com un element adequat per regular la reordenació flexible del temps de treball i l'instrument per a la conciliació amb major capacitat d'adaptació a les realitats concretes dels sectors, de les empreses i les persones treballadores. Per tant, l'instrument més adient per tal de mantenir el necessari equilibri entre les necessitats empresarials i socials són la concertació i el diàleg social, i com a concreció última d'aquest diàleg, la plasmació de les mesures en els convenis col·lectius. Així mateix, la negociació col·lectiva implica una constant comunicació i una recíproca permeabili-

tat. Quan parlem de racionalització dels horaris hem de tenir en compte que les necessitats de les persones treballadores i de les empreses són canviants, i les necessitats de cada sector són específiques.

Aquesta idea queda prou subratllada en els Acords interconfederals per a la negociació col·lectiva d'àmbit estatal i l'Acord interprofessional de Catalunya 2011-2014, on es remarca la importància de la gestió racional i flexible del temps de treball, clau per millorar el clima laboral, la satisfacció laboral, la productivitat i la flexibilització, així com poder cobrir les necessitats de l'activitat empresarial i la millora en la prevenció dels riscos psicosocials i de la salut.

En aquest context, el CTESC recomana...

7. Que la negociació col·lectiva sigui el pilar bàsic sobre el que es gestioni la possibilitat de conciliar la vida personal, familiar i laboral, tot buscant l'equilibri entre les necessitats de les empreses i les persones treballadores.
8. Promoure des del CRL i en l'àmbit del diàleg i la concertació social, la coordinació i la col·laboració amb altres òrgans de participació institucional i iniciatives privades en matèria de temps de treball que existeixen a Catalunya per enfortir la col·laboració institucional en aquesta matèria.
9. Promoure des del CRL la inclusió de clàusules sobre temps de treball als convenis col·lectius, acords o pactes en l'àmbit públic i privat amb una doble finalitat: equilibrar els interessos entre les parts i permetre adaptacions i ajustaments organitzatius. Per a la inclusió d'aquestes clàusules, des del CRL es promourà la utilització de les "Recomanacions per a la negociació col·lectiva en matèria de gestió del temps de les persones treballadores". De manera resumida, aquestes recomanacions són:
 - § Reduir les hores extraordinàries i les prolongacions de jornades no pactades
 - § Compensar les prolongacions de jornada i hores extraordinàries per temps de descans amb possibilitat de compactació de jornades completes i quantia de l'equivalència del temps de prolongació amb el temps de descans
 - § Sistemes de control personal del temps transparents i dels comptes del temps. Pel que fa als comptes del temps, seria bo prioritzar els de caràcter anual o plurianual, atès que incorporen una visió longitudinal de la trajectòria professional de les persones treballadores.
 - § Els calendaris anuals d'empresa són un instrument important i complementari als sistemes de flexibilitat en les organitzacions. Els convenis col·lectius han de tenir la previsió de la seva negociació amb la representació del personal, amb programacions anuals de previsió i renegociació dels canvis quan sigui objectivament necessari.
 - § Caldria apostar, sempre que sigui possible, per una flexibilitat horària d'entrada i de sortida compensable en la setmana o fins i tot en un període més llarg.
 - § Reconeixement de dies o d'hores d'assumptes propis a exercir en un determinat període de temps i el preavis, amb caràcter general, a l'empresa amb una antelació suficient.
 - § Compactació en jornades senceres de la flexibilitat horària així com de les hores lliures de disposició.
 - § Preveure franja horària de presència física obligatòria
 - § La distribució irregular de la jornada en interès de l'empresa s'ha de concebre com un instrument per racionalitzar el temps de treball i adaptar-lo millor a les exigències productives del mercat de tal manera que es millori la productivitat i la situació competitiva de l'empresa. Ara bé, aquesta distribució irregular s'ha de fer tenint en compte les necessitats de conciliació de la vida personal, familiar i laboral de tal manera que s'han de fixar les garanties necessàries per tal de possibilitar la conciliació.
 - § Cal concretar el que comporta el dret a l'adaptació i distribució de la jornada de treball establert a l'article 34.8 del TRLET.

- § Incorporar en el concepte de conciliació i conseqüentment en les mesures derivades de la mateixa, no solament la cura dels fills/es sinó també la cura de les persones en situació de dependència en un sentit més ampli: vellesa, discapacitat, etc.
 - § Pel que fa al treball a torns, mesures com la rotació de llocs de treball i la polivalència funcional del personal podrien ser factors que facilitessin la implantació d'una certa flexibilitat en el temps de treball.
 - § Seria convenient que es preveïés una anàlisi periòdica, entre la representació de l'empresa i la representació legal de les persones treballadores, del funcionament del sistema d'organització flexible, de les prolongacions de jornada i hores extraordinàries, així com de les possibles noves necessitats sobrevingudes per a l'activitat empresarial, amb la finalitat d'adoptar millors solucions negociades i de mesurar la seva relació amb l'ocupació i les problemàtiques de mobilitat sostenible als centres de treball.
 - § Incorporar la possibilitat de recórrer al teletreball parcial. No hauria de repercutir ni sobre el nivell retributiu, ni sobre la carrera professional a l'empresa, ni sobre el volum d'hores treballades. A més cal tenir molt present els riscos laborals vinculats a aquesta pràctica.
10. La negociació col·lectiva pot preveure la regulació de les borses horàries per tal que, d'una banda, permeti a les empreses donar resposta a les necessitats productives i, de l'altra, poder utilitzar-les al servei de la conciliació de les persones que hi treballen.
 11. Les mesures de gestió flexible del temps de treball que s'introdueixen en la negociació col·lectiva han de posar l'accent en la distribució de la jornada, i no només en la dimensió quantitativa de la jornada, si bé és convenient que qualsevol reducció de la jornada efectiva de treball es realitzi de manera negociada per tal de garantir la seva viabilitat i la reordenació efectiva dels temps de treball.
 12. Allà on el sector i el lloc de treball ho permetin, afavorir la jornada continuada, i en tot cas la reducció de la pausa per dinar.
 13. La negociació col·lectiva pot establir i regular espais d'interlocució en matèries relacionades amb mobilitat dels treballadors i treballadores en l'accés a la feina, amb l'objectiu de reduir els temps de desplaçament. L'acord per a la posada en marxa de plans de desplaçaments sostenibles i segurs és una bona eina que, a més, permetria assolir millores respecte d'altres problemàtiques (sinistralitat, qualitat ambiental, canvi climàtic, reducció de costos, etc.).
 14. En les organitzacions multicentres s'han de promoure, de forma negociada i d'acord amb les especificitats de cada empresa, polítiques que possibilitin l'adscripció de les persones treballadores als centres de treball més pròxims als seus domicilis.
 15. Seria oportú que la negociació col·lectiva incorporés la perspectiva per a supòsits excepcionals de la diversitat en la gestió del temps de treball, sense que s'alteri el caràcter genèric de la regulació de les condicions de treball.
 16. Dins dels plans i les mesures d'igualtat cal incorporar els aspectes relacionats amb la gestió de la jornada laboral. Les mesures negociades s'haurien d'incorporar en l'àmbit de la negociació de l'empresa (conveni col·lectiu, acord d'empresa i/o calendari laboral).

Sobre les polítiques a favor de la racionalització horària en l'àmbit laboral

Tot i que es posi el focus en les polítiques relacionades amb l'àmbit de la gestió del treball, com indicava el Pla estratègic sobre els usos i la gestió del temps a la vida quotidiana 2008-2018, la qüestió dels usos i la gestió del temps s'ha d'abordar amb una estratègia que vagi més enllà de les mesures que s'emmarquen en la concepció de "conciliació de la vida personal, familiar i laboral", en el sentit que cal situar-se en una concepció més integral del temps, des dels àmbits socials, econòmic, la seva relació amb l'espai i l'imprescindible perspectiva de gènere. En aquest context, han agafat rellevància les "polítiques de temps", integrades sovint en les agendes municipals, un tipus de polítiques socials que cerquen la sincronització dels temps urbans amb els ritmes de vida de la ciutadania d'un territori.

En l'anàlisi de les polítiques centrades en la millora de la gestió del temps en l'àmbit laboral es constata la seva relació amb les polítiques de conciliació de la vida privada i laboral. A la vegada, aquestes polítiques de conciliació s'han relacionat darrerament amb les polítiques de foment d'igualtat efectiva entre homes i dones, amb l'objectiu d'assolir unes pràctiques que facilitin una distribució equitativa d'oportunitats, tracte i responsabilitat.

Les mesures més destacades en l'àmbit laboral estan relacionades amb els següents elements:

- § Flexibilitat dels horaris de treball com la flexibilitat d'entrada i sortida, o la jornada reduïda i contínua. Les noves tecnologies han permès altres formes de treball flexible com ara el teletreball i l'e-treball (flexibilitat locativa).
- § Mesures vinculades a les polítiques de conciliació laboral i familiar: Permisos de paternitat, maternitat, permisos per altres causes i les excedències.
- § En alguns països de la UE es detecten mesures de gestió del temps de treball al llarg del cicle de vida

Per aquests motius el CTESC recomana...

17. Endegar accions informatives i formatives, amb la col·laboració dels agents econòmics i socials de Catalunya, amb l'objectiu de fomentar i potenciar, d'acord amb la realitat de cada sector:

- § Una nova cultura organitzativa que no fomenti el "presencialisme".
- § Jornades laborals compactades i flexibles
- § La mobilitat tecnològica (tauletes, telèfons intel·ligents, etc.) a les organitzacions, com a element per potenciar la flexibilitat locativa com l'e-treball o el teletreball, i les videoconferències.
- § Evitar programar reunions que finalitzin més tard de les 6 de la tarda.
- § Incrementar la polivalència de les persones treballadores mitjançant la formació, com una manera per gestionar les polítiques de substitucions que comporta la flexibilitat horària.

18. Que la Inspecció de Treball de Catalunya implementi programes específics de sensibilització, i si s'escau, de control i sanció dels incompliments pactats a la negociació col·lectiva en matèria de jornada de treball i la seva distribució.

19. Que des de el CRL es faci un seguiment periòdic de la regulació introduïda en la negociació col·lectiva sectorial i d'empresa relacionada amb la conciliació de la vida personal, familiar i laboral.

20. S'haurien d'adoptar les modificacions legislatives necessàries amb l'objectiu que les situacions de reducció de jornada per motiu de conciliació de la vida familiar i laboral i l'excedència per cura de menors o familiars dependents computessin al 100% durant la seva durada a efectes de les prestacions de la seguretat social.

21. Amb la finalitat d'avançar cap a la coresponsabilitat, caldria treballar vers la individualització dels drets per accedir als permisos vinculats amb la cura de les persones.

22. A partir de l'informe de la Subcomissió per a l'estudi de la racionalització d'horaris del Congrés dels Diputats convé analitzar la idoneïtat d'incorporar un permís de curta durada per a indisposicions temporals infantils. En tot cas cal tenir en compte l'impacte econòmic i organitzatiu d'aquesta mesura en el desenvolupament de l'activitat empresarial.

23. És clau fer totes les accions necessàries perquè s'apliqui l'ampliació del permís de paternitat a quatre setmanes, aplaçada any rere any per les successives lleis de pressupostos generals de l'Estat.

24. Fer totes les accions necessàries per millorar el marc regulador del treball a temps parcial, molt poc favorable a aquest règim, com el fet que les cotitzacions de la seguretat social siguin superiors a les de la jornada completa. Cal aconseguir que aquest tipus de contracte sigui utilitzat com una via per conciliar millor la vida per-

sonal, familiar i laboral, fet que no succeeix a hores d'ara.

25. S'haurien d'adoptar les modificacions legislatives necessàries per ampliar els supòsits del contracte d'interinitat per substituir més supòsits de suspensió del contracte laboral per a cura de familiars
26. Elaborar guies d'implementació, pràctiques per als agents socials i econòmics, del teletreball o de fórmules més avançades com l'e-treball.
27. Fomentar la recerca en l'avaluació d'organitzacions que apliquin mesures de racionalització d'horaris que permetin potenciar aquests nous models de gestió del temps de treball remunerat.

7.3. SOBRE LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES

Tal com s'ha constatat a l'informe, la negociació col·lectiva en l'Administració pública té unes particularitats que la diferencien de les dinàmiques negocials en el sector privat. Hi ha una sèrie de factors que la condicionen, derivats de la naturalesa pública del subjecte empleador. Així mateix, l'àmbit material disponible per a negociar és menor i al mateix temps, l'àmbit subjectiu és més heterogeni, com a conseqüència dels diferents vincles jurídics que es poden establir (funcionaris o laborals), així com de les pròpies diferències dels llocs de treball que conformen les organitzacions (aspecte també comú amb el sector privat).

Malgrat la disparitat de règims jurídics en l'ocupació pública, la negociació col·lectiva propicia *de facto* la homogeneïtzació de les condicions de treball del personal funcionari i del personal laboral. Al mateix temps, molts dels acords i convenis analitzats de dediquen previsions específiques als diferents tipus de llocs de treball per tal d'adequar-se a aquestes situacions particulars.

Tal com es constata a l'informe, la regulació del temps de treball i els diferents mecanismes de gestió és un àmbit al qual la negociació col·lectiva presta una atenció especial, amb una reglamentació detallada que traspuja una certa preocupació pel control del compliment de la jornada de treball, que es complementa amb mecanismes per reduir les absències injustificades. Ara bé, aquest detall regulatori no impedeix la flexibilitat en la gestió del temps, atès que es parteix d'una determinació del temps de treball fixa i es combina amb diferents mecanismes de flexibilitat.

D'altra banda, cal tenir en compte que les restriccions pressupostàries i normatives durant els moments àlgids de la crisi (que han limitat la negociació en altres àmbits, com ara el retributiu), així com una major preocupació per garantir una millor conciliació de la vida laboral, familiar i personal, ha comportat que la negociació col·lectiva en les administracions s'hagi centrat en el desenvolupament d'aquests tipus de mesures, que tenen un menor impacte en els pressupostos públics.

Cal destacar que amb la finalitat de cercar el màxim equilibri entre les necessitats de les persones i de l'administració, el concepte de conciliació de la vida laboral, familiar i personal ha evolucionat per incloure altres supòsits, com ara l'atenció de persones dependents o mancades d'autonomia (amb independència de l'edat i superant una visió de la conciliació enfocada únicament a la cura dels fills menors), així com la dimensió individual d'aquest concepte, no tan lligada a la situació familiar de la persona.

A partir de l'anàlisi de la mostra d'acords i convenis que destaquen per la negociació i articulació de mesures de la gestió del treball relacionades amb la racionalització dels horaris, s'observa una aposta per una jornada ordinària principalment matinal i fortament compactada, amb una pausa breu per dinar si escau, o una jornada intensiva, sense pausa per dinar, si bé cal tenir en compte que no tots els llocs de treball realitzen aquest tipus de jornada, com ara el personal que presta treballa en unitats o cossos que presten serveis 12 hores al dia o tot el dia, sovint en règim de treball per torns. Així mateix, s'han identificat un seguit de mecanismes de flexibilització entre els que destaquen:

- § La pròpia determinació de l'horari, amb una part fixa de presència obligada i una part variable, a realitzar a l'entrada, la sortida i/o per la tarda, generalment autogestionable.
- § Per garantir l'equilibri indicat entre les necessitats de les persones treballadores i les de l'administració es preveuen una sèrie de drets d'absència del lloc de treball, les condicions d'exercici dels quals també estan regulades. Cal recordar que sovint aquest exercici està condicionat per les necessitats del servei,

una expressió genèrica i indeterminada que alguns acords o convenis concreten, fet que proporciona major seguretat jurídica.

§ A banda de la regulació (i millora de les condicions en alguns casos) dels drets d'absència tradicionals, com ara els permisos, les llicències i les excedències, es regulen també una sèrie de drets d'absència que configuren una bossa d'hores, que es nodreix per diferents conceptes: la realització d'hores extraordinàries, els allargaments de jornada, el treball en dies festius o permisos creats expressament amb aquesta finalitat. En aquest sentit, destaca el reconeixement d'una sèrie d'hores per assumptes personals amb caràcter recuperable.

§ Les condicions per gaudir dels permisos i de la bossa d'hores són també flexibles: reconeixement dels permisos (o les vacances) en hores o fins i tot en fraccions de mitja hora; possibilitat de gaudir dels permisos o les hores d'absència de manera acumulada en jornades senceres i consecutives i/o acumulant-los a altres drets d'absència. Una altra opció per flexibilitzar és allargar el període de gaudi.

D'altra banda, l'anàlisi qualitativa de l'informe evidencia que les mesures de gestió del temps de treball més ben valorades són precisament, la flexibilitat horària d'entrada i sortida del lloc de treball, d'una banda, i la flexibilitat horària recuperable, de l'altra.

Ara bé, el mòdul temporal de referència és amb caràcter ordinari la setmana tot i que per adaptar-se a les necessitats del servei i/o de la persona, s'amplia en determinats casos al mes o a l'any. Conseqüentment, no s'observa una visió global de l'organització del temps que respongui al cicle de vida d'una persona.

A partir dels resultats de l'informe, també cal esmentar que hi ha altres elements de la gestió del temps que no es regulen expressament en els convenis i acords analitzats, com ara l'ús de les TIC i les seves possibilitats en la gestió del temps de treball (teletreball, *e-treball* i videoconferències); els mecanismes d'avaluació de les mesures implementades, així com la mobilitat sostenible. De l'anàlisi qualitativa, es constata com els agents entrevistats conceben que el teletreball podria ser un dels elements que podrien rebre un major desenvolupament en els propers anys, dins del nou model del gestió del temps de treball en l'Administració pública, tot i que no s'amaga la complexitat de la seva gestió.

Per aquests motius el CTESC recomana...

28. Que el sector públic exerceixi un paper tractor en la implementació d'una nova cultura de la gestió del temps de treball. Té la responsabilitat d'innovar i servir d'exemple en matèria d'horaris i conciliació de la vida professional, familiar i laboral. De tota manera, el CTESC considera que encara resta un nou impuls per convertir aquest sector en un referent en la cultura d'un nou model de la gestió del temps de treball per a la resta d'organitzacions.
29. S'ha de tendir a que les mesures de racionalització del temps de treball arribin al conjunt de les administracions públiques.
30. Valorar la possibilitat de desenvolupar, sempre que sigui possible, una jornada flexible compactada amb una breu pausa al migdia per dinar i de caràcter voluntari. Es podria considerar que aquesta pausa comencés a les 13 hores. En aquesta mateixa línia, s'hauria de valorar una distribució equivalent de la jornada per a les persones treballadores que presten serveis en horari de tarda o nocturn. Cal tenir present l'impacte que podria tenir en l'atenció a la ciutadania i en la prestació dels serveis. En conseqüència, l'aplicació d'aquesta jornada faria necessari revisar la franja horària de presència obligada a les administracions i la disponibilitat dels espais físics adients per fer els àpats.
31. Valorar la possibilitat d'endegar proves pilot de les mesures innovadores (ampliació del mòdul temporal de la compensació de la flexibilitat horària de la jornada, teletreball, entre d'altres) amb la corresponent avaluació de les mateixes, com a primer pas per estendre-les a tota l'Administració pública.
32. Potenciar la difusió de les mesures que ja s'apliquen i que proporcionen una gestió òptima del temps de treball, tant pel que fa a les necessitats de l'Administració com a les necessitats de les persones que hi treballen.

33. Cal adaptar l'agenda política dels càrrecs electes i dels càrrecs directius al model horari.

34. L'Administració, en el moment que estableix les condicions de prestació dels serveis subcontractats, hauria de tenir en compte les mesures de gestió del temps de treball que fomentin una racionalització dels horaris, tot considerant la normativa d'aplicació a les empreses subcontractades.

7.4. SOBRE LA GESTIÓ DE TEMPS DE TREBALL EN EL SECTOR PRIVAT

Es constata que darrerament, el paper de la NC en l'ordenament del temps de treball està marcat per l'estratègia que promou la flexibilitat interna amb l'objectiu, d'una banda, de proporcionar una millor adaptació de les jornades, els horaris i el ritme de treball a les canviants necessitats organitzatives i productives, i d'altra banda, de permetre conciliar les necessitats dels treballadors i treballadores.

Els canvis legislatius introduïts entre el 2012 i 2013 relatius a la negociació col·lectiva i l'ordenació del temps de treball s'orienten en quatre línies, tal i com es detalla en el capítol 5:

- § modificacions en l'estructura de la negociació i en el període d'ultraactivitat.
- § modificacions de la gestió quantitativa del temps de treball, d'acord amb les modificacions introduïdes a l'art. 47 ET sobre la possibilitat empresarial de reducció del temps de treball i de suspensió del contracte de treball i la modificació de l'art 12 ET que regula el contracte de treball a temps parcial.
- § mecanismes de flexibilització o inaplicació de les condicions de treball pactades.
- § modificacions en matèria de conciliació de la vida laboral i familiar.

L'anàlisi dels convenis sectorials i d'empresa feta en el present informe es basa en una selecció prèvia d'aquells que destaquen per la negociació i l'articulació de mesures de gestió del treball que permeten afavorir l'equilibri entre les necessitats productives i de serveis de les empreses i les necessitats de conciliació de les persones que hi treballen.

En relació a l'ordenació del temps de treball, la negociació col·lectiva opta per un còmput anual i regula la distribució irregular de la jornada. En els convenis els canvis sobre la distribució irregular de la jornada legalment establerta es basen en l'ampliació dels períodes de preavis i en la reducció del grau d'irregularitat possible. La flexibilitat d'entrada i de sortida i l'increment del nombre de permisos són els dos instruments més desenvolupats en la negociació col·lectiva com a fórmules de flexibilització del temps de treball des de la vessant de les persones treballadores. Així, són nombroses les clàusules relatives a l'ampliació dels permisos o absències del treball retribuïdes, ja sigui via un increment dels supòsits de fet causants dels mateixos o bé mitjançant l'increment del període de descans a gaudir. No obstant això, les mesures orientades cap a sistemes retributius basats en l'assoliment d'objectius ("no presencialistes"), el desenvolupament del teletreball o e-treball, la compactació de la jornada diària reduint les pauses per dinar, l'adaptació de la durada i distribució de les jornades per part dels treballadors/res, entre d'altres, tenen poca presència en els convenis analitzats.

En aquest context, les possibilitats d'actuació de la negociació col·lectiva són àmplies, especialment en aquells aspectes relatius a l'ordenació i la distribució de la jornada ordinària de treball, a la flexibilitat negociada (distribució al llarg de l'any, horaris flexibles, el foment de les mesures de conciliació, la flexibilitat locativa, entre altres) i als sistemes retributius basats en l'assoliment d'objectius.

En l'anàlisi de les entrevistes s'ha fet palès que la manca de formalització del catàleg de mesures de gestió racional del temps de treball en la negociació col·lectiva té a veure amb la percepció dels riscos associats a les rigideses dels convenis o acords i amb la necessitat de poder donar respostes flexibles enfront de circumstàncies canviants i de situacions excepcionals dels treballadors i treballadores. Alhora, les mesures de gestió del temps de treball més ben valorades són la compactació de la jornada laboral i la flexibilitat d'entrada i sortida al lloc de treball.

Per aquests motius el CTEESC recomana...

35. Proporcionar ajuts a les empreses per poder desenvolupar mesures de gestió del temps de treball (adquisició d'aplicatius tecnològics, activitats de consultoria organitzativa, bonificacions a la seguretat social, entre d'altres).
36. Promoure la incorporació de mesures de gestió del temps de treball que ja es duen a terme a l'empresa de manera no formal, en la negociació col·lectiva en l'àmbit d'empresa, mitjançant l'avaluació i la revisió periòdica o amb clàusules d'excepcionalitat, amb el ben entès que aquest tipus de mesures han de beneficiar tant a l'empresa com a les persones treballadores.
37. En la mateixa línia que recomana l'OIT, elaborar un manual amb un seguit de principis d'orientació per posar en pràctica horaris de treball flexible.
38. Valorar la creació d'un aplicatiu-eina de suport que faciliti la implementació de nous models horaris. Aquesta eina hauria de tenir els següents elements: diagnòstic de la situació actual, definició del nou model horari i estratègia d'implantació.

7.5. SOBRE EL PROCÉS D'IMPLEMENTACIÓ DE LES MESURES DE GESTIÓ DEL TEMPS DEL TREBALL EN LES ORGANITZACIONS

En la part de l'informe corresponent a l'anàlisi d'entrevistes es pot identificar un conjunt de factors que posen de manifest que actualment existeixen oportunitats per al desenvolupament d'un nou model de gestió del temps de treball en les organitzacions de Catalunya. En aquest sentit, en destaquen sis:

- § D'entrada, hi ha exemples d'administracions públiques de tots els àmbits territorials així com empreses de tots els sectors productius que porten molts anys desenvolupant mesures de gestió racional i conciliadora del temps de treball i que podrien esdevenir referents per al canvi.
- § També s'ha de mencionar el relleu generacional tant a la direcció de les organitzacions com a la representació legal dels treballadors i treballadores (RLT), atès que condueix cap a una representació més diversa dels perfils, les experiències i les necessitats d'ambdues parts.
- § La incorporació dels plans d'igualtat a les empreses i la implementació progressiva de la responsabilitat social corporativa (RSC), també es poden interpretar com uns factors favorables al desenvolupament de la racionalització del temps de treball en les organitzacions.
- § No menys rellevant és el context actual de marges relativament estrets per a la millora del salari pecuniari, i l'assumpció que les millores en la gestió del temps de treball poden ser un aspecte important en els processos de negociació col·lectiva que beneficiï tant a les organitzacions com a les persones que hi treballen.
- § Alhora, s'identifica un cert grau de consens quant a les mesures de gestió del temps de treball més ben acollides en aquelles organitzacions amb possibilitats per a la seva incorporació: d'una banda, la flexibilitat horària d'entrada i sortida i la flexibilitat horària recuperable pel que fa a les administracions públiques i, de l'altra, la compactació de la jornada laboral i la flexibilitat horària d'entrada i sortida pel que fa a les empreses.
- § Finalment, les millores de la gestió racional del temps de treball permeten millorar la reputació de les organitzacions a través de l'obtenció de premis i reconeixements oficials, la qual cosa facilita, entre altres aspectes, la captació, desenvolupament i retenció del talent.

D'altra banda, també es constata que hi ha un conjunt de característiques que si estan presents en les organitzacions poden facilitar significativament el desenvolupament de nous models de gestió del temps de treball. De l'anàlisi de les entrevistes de les direccions i les RLT es poden destacar les següents:

- § Un bon clima laboral basat en una relació fluida, de confiança, transparència, complicitat i diàleg entre la direcció de les organitzacions i la RLT. De fet, segons les persones entrevistades a les empreses i a les administracions públiques, les discrepàncies en la interpretació de la norma i l'aplicació de les mesures

es resolen gairebé sempre de manera dialogada i informal perquè existeix un grau de flexibilitat entre les parts, una política de comunicació i una cultura d'organització que així ho permeten.

- § Una voluntat per assolir i vetllar pel manteniment d'un equilibri general entre les necessitats productives de les organitzacions i les necessitats de conciliació de la vida personal, familiar i laboral de les persones que hi treballen.
- § Un coneixement de la realitat de l'empresa, així com de les tècniques de negociació, per part de les persones interlocutores en la negociació col·lectiva.
- § Una organització del treball flexible basada en equips (en lloc de en cadena), en la polivalència dels treballadors i treballadores i/o en la possibilitat de teletreballar, entre d'altres aspectes.
- § Una pràctica de seguiment i avaluació i, més concretament, disposar d'instruments específics d'avaluació del funcionament i l'impacte de les mesures de gestió racional del temps de treball.

Al mateix temps, a les entrevistes també es mencionen algunes característiques de les organitzacions que podrien dificultar aquest procés:

- § Una organització de la producció en torns de treball, especialment per la dificultat de suplir els treballadors i treballadores que necessitin conciliar.
- § Una organització de la producció al llarg de tot l'any, incloent els dies festius i els caps de setmana.
- § Uns comandaments intermedis amb poca predisposició envers la gestió racional i conciliadora del temps de treball o que observen determinades mesures de flexibilitat com a un obstacle per assolir els resultats previstos per les organitzacions.
- § Una elevada diversitat de grups professionals amb necessitats i interessos heterogenis.
- § Dificultats de dur a terme suplències per a determinats grups professionals en cas de conciliació, especialment en organitzacions amb poc personal.

Per aquests motius el CTEESC recomana...

39. Fer accions formatives i informatives que ajudin a desenvolupar estratègies i habilitats per tal de:

- § Apostar per una cultura basada en la confiança entre les parts.
- § Fer una acurada preparació prèvia de la negociació col·lectiva mitjançant grups de treball on estiguin representats tots els col·lectius de l'organització amb l'objectiu de conèixer les seves necessitats.
- § Fer anàlisis prèvies sobre els costos i els impactes esperats de les mesures com una bona manera per dissipar possibles frens i resistències.
- § Fomentar la revisió contínua de les mesures innovadores.

40. Fomentar l'ús del mecanisme institucional de mediació i conciliació, com el Tribunal Laboral de Catalunya o la Inspecció de Treball de Catalunya, en els processos de negociació col·lectiva més complexos.

41. Fer una reflexió sobre l'oportunitat dels sistemes de fitxatge del temps de treball.

8. ANNEX 1: CONVENIS I ACORDS ANALITZATS

8.1. CONVENIS I ACORDS DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

1. VI Conveni únic del personal laboral de la Generalitat de Catalunya per al període 2004-2008. DOGC núm. 4640, de 24.05.2006.
2. III Acord general sobre condicions de treball del personal de l'àmbit d'aplicació de la Mesa General de Negociació de l'Administració de la Generalitat de Catalunya per als anys 2005-2008. DOGC núm. 4517, de 24.11.2005.
3. Conveni col·lectiu del personal laboral de la Diputació de Tarragona, per al període de l'1.08.2013 al 31.12.2014. BOPT núm. 245, de 24.12.2013.
4. Conveni col·lectiu sobre les condicions de treball dels treballadors laborals del Consell Comarcal de la Conca de Barberà i de l'Organisme Autònom de Desenvolupament de la Conca de Barberà, per als anys 2013-2016. BOPT núm. 136, de 12.06.2013.
5. Acord regulador de les condicions de treball dels empleats públics del Consell Comarcal del Vallès Oriental per als anys 2009-2012. BOPB de 2.11.2010.
6. Pacte regulador de les condicions de treball del personal funcionari de l'Ajuntament de Palau Solità i Plegamans 2013-2015 i Conveni regulador de les condicions de treball del personal laboral de l'Ajuntament de Palau Solità i Plegamans 2013-2015.
7. Acord regulador de les condicions de treball dels empleats públics de l'Ajuntament de Constantí, per als anys 2013-2015. BOPT núm. 77, de 03.04.2013.
8. Acord regulador de les condicions de treball dels empleats públics de l'Ajuntament de Cabriels per als anys 2013-2017. BOPB de 18.03.2013.
9. Acord regulador de les condicions de treball dels empleats públics de l'Ajuntament de Santa Maria de Palautordera per als anys 2011-2014. BOPB de 22.11.2011.
10. Conveni col·lectiu de treball del personal laboral de l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú per als anys 2007-2010. DOGC núm. 5010, de 16.11.2007. Conveni prorrogat pel període 2013-2016. BOPT de 24.03.2014.
11. Acord regulador de les condicions de treball dels funcionaris de l'Ajuntament de Vilanova i la Geltrú per al període 1.3.2007-31.12.2010. DOGC núm. 5004, de 08.11.2007. Acord prorrogat pel període 2013-2016. BOPT de 24.03.2014.
12. Conveni col·lectiu de treball del personal laboral de l'Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda per als anys 2013-2017. BOPB de 14.02.2014.
13. Acord regulador de les condicions de treball dels empleats públics de l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs per al període 30.04.2013 – 30.04.2016. BOPB de 07.08.2013.
14. Acord regulador de les condicions de treball dels empleats públics de l'Ajuntament de Manlleu per als anys 2013-2015. BOPB de 04.03.2013.
15. Acord regulador de les condicions de treball dels empleats públics de l'Ajuntament de Barcelona (personal funcionari i laboral, guàrdia urbana i serveis de prevenció, extinció d'incendis i salvament) per als anys 2008-2011. DOGC núm. 5503, d'11.11.2009. Acord prorrogat pel període 2013-2015. BOPB de 23.09.2013.

8.2. CONVENIS SECTORIALS

1. Conveni col·lectiu de treball del sector agropecuari de Catalunya, per als anys 2012-2014. DOGC, núm.6364, de 7.08.2013.
2. Conveni col·lectiu estatal per a les indústries extractives, indústries del vidre, indústries ceràmiques i per a les del comerç exclusivista dels mateixos materials per als anys 2014, 2015 y 2016. BOE, núm. 136, de 5.06.2014.
3. Conveni col·lectiu de treball del sector de la indústria siderometal·lúrgica de la província de Barcelona per als anys 2007-2012. DOGC, núm. 4915, de 29.06.2007
4. XVII Conveni col·lectiu general de la indústria química. BOE, núm. 85, de 9.04.2013
5. Acord de pròrroga del Conveni col·lectiu de treball del sector de Recaptació, emmagatzematge, manipulació i venda de fruites i verdures de les comarques de Lleida per al període 01.06.2012 al 31.05.2015. BOPL, núm. 133, de 25.09.2012.
6. Conveni col·lectiu de treball per al sector de cuirs, repussats, marroquineria i similars per als anys 2011, 2012, 2013 i 2014. DOGC, núm. 6273, de 13.12.2012
7. XVIII Conveni col·lectiu de treball per al sector de la indústria metal·lúrgica de Catalunya 2010-2013. DOGC, núm. 5945, de 18.08.2011.
8. XIV Conveni col·lectiu de treball per als laboratoris de pròtesi dental de Catalunya. DOGC, núm. 6657, de 4.07.2014.
9. 1r Conveni col·lectiu del cicle integral de l'aigua de Catalunya per als anys 2014-2015. DOGC, núm. 6597, de 4.04.2014.
10. Conveni col·lectiu de treball del sector del comerç d'òptica al detall de Barcelona i província per als anys 2013-2014. BOPB, de 27.01.2014.
11. Conveni col·lectiu de treball del sector del comerç del moble de Catalunya per als anys 2013-2014. DOGC, núm. 6509, de 26.11.2013.
12. XXI Conveni col·lectiu estatal de contractes ferroviàries. BOE, núm. 47, de 24.02.2014.
13. IV Acord laboral d'àmbit estatal pel sector d'hostaleria. BOE, núm. 237, de 30.09.2010.
14. Conveni col·lectiu estatal per a les empreses de publicitat. BOE, núm. 48, de 24.02.2014.
15. Conveni col·lectiu nacional de premsa no diària. BOE, núm. 306, de 23.12.2013.
16. XXII Conveni col·lectiu de Banca. BOE, núm. 108, de 5.05.2012.
17. Conveni col·lectiu del sector de la mediació d'assegurances privades. BOE, núm. 198, de 19.08.2013.
18. V Conveni col·lectiu estatal per a les empreses de gestió i mediació immobiliària. BOE, núm.116, de 13.05.2014.
19. III Conveni col·lectiu de treball per al sector d'empreses d'inspecció tècnica de vehicles de la Comunitat Autònoma de Catalunya 2013-2015. DOGC, núm. 6748, de 12.11.2014.
20. VI Conveni col·lectiu estatal de gestories administratives. BOE, núm. 47, de 24.02.2014.
21. V Conveni col·lectiu d'àmbit estatal per a despatxos de tècnics tributaris i assessors fiscals. BOE, núm. 261, de 31.10.2013.

22. Conveni col·lectiu de treball del sector d'oficines i despatxos, per als anys 2012-2014. BOE, núm. 6432, de 5.08.2012.
23. Conveni col·lectiu de treball del sector de neteja d'edificis i locals de Catalunya per als anys 2010-2013. DOGC, núm. 6072, de 22.02.2012.
24. Conveni col·lectiu estatal de les empreses de seguretat. BOE, núm. 99, de 25.04.2013.
25. IV Conveni col·lectiu d'empreses d'atenció domiciliària de Catalunya per al període de l'1 de gener de 2010 al 31 de desembre de 2012. DOGC, núm. 6094, de 23.03.2012.
26. VI Conveni col·lectiu d'empreses d'ensenyament privat sostingudes total o parcialment amb fons públics. BOE, núm.197, de 17.08.2013.
27. XXII Conveni col·lectiu nacional d'autoescoles. BOE, núm. 242, de 9.10.2013.
28. XIII Conveni col·lectiu d'àmbit estatal pels centres d'educació universitària i investigació. BOE, núm. 174, de 21.07.2012.
29. Conveni col·lectiu de treball per als centres sociosanitaris de Catalunya amb activitat concertada amb el Servei Català de la Salut per als anys 2013-2014. DOGC, núm. 6583, de 17.03.2014.
30. Associacions per a centres de formació, rehabilitació, orientació, valoració, autonomia personal, protecció i atenció a discapacitats per als anys 2013-2016. DOGC, núm. 6613, de 30.04.2014.
31. VI Conveni col·lectiu de clubs de natació de Catalunya per als anys 2012-2014. DOGC, núm. 6438, de 13.08.2013.
32. Conveni col·lectiu de treball del sector d'exhibició cinematogràfica de la província de Barcelona per als anys 2013-2015. BOPB, de 20.05.2014.
33. Conveni col·lectiu per al sector de perruqueries, centres d'estètica i bellesa de Catalunya per als anys 2014 i 2015. DOGC, núm. 6627, de 21.05.2014.

8.3. CONVENIS I ACORDS D'EMPRESA

1. Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Codorniu, SA (Sant Sadurní d'Anoia) per als anys 2012-2014. BOPB, de 17.09.2012.
2. Conveni col·lectiu de Danone, SA. BOE, núm. 160, de 29.10.2012.
3. Acord de calendari laboral 2015 KH Lloreda SA, signat a Canovelles, 10.11.2014.
4. Pacte d'empresa Borges, S.A.U., signat a Reus 28.02.2013.
5. Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Skis Rossignol de España, SLU, per al període 01.04.2014-31.03.2017. BOPB, de 17.04.2014.
6. Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Aguas Minerales San Narciso, SL, per al centre de treball de Caldes de Malavella, per als anys 2013-2014-2015. BOPG, de 19.08.2014.
7. Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Dallant, SA, per als anys 2013-2015. BOPB, de 31.03.2014.
8. Conveni col·lectiu de treball de l'empresa DSM COATING RESINS SPAIN, SL, centre de treball de Santa Margarida i els Monjos, (abans: DSM Resins España, SA) per a l'any 2013. BOPB, de 3.02.2014.
9. I Conveni col·lectiu de Gas Natural Fenosa. BOE, núm. 124, de 24.05.2013.
10. Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Aqualogy Services Company, SA, per als anys 2013-2015 Aqualogy Services Company, SA (abans AGBAR). BOPB, de 18.11.2013.

11. Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Fomento de Construcciones y Contratas, SA, (Serveis de realització, disseny, conservació i manteniment de jardineria de l'Hospitalet de Llobregat), abans UTE Jardins de l'Hospitalet de Llobregat, per als anys 2014-2017. BOPB, de 17.02.2015
12. Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Tractament i Selecció de Residus, SA (TERSA), per als anys 2012-2014. BOPB, de 11.02.2013.
13. Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Establiments Viena, SA, per al període de l'1 de juny de 2012 al 31 de maig de 2017. DOGC, núm. 6368, de 3.05.2013.
14. I Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Majestic Hotel Spa, SL, (abans: Inma, SA) per als anys 2013-2015. BOPB, de 28.05.2013.
15. II Conveni col·lectiu del Grup ONO (Cableuropa, SAU y Tenaria, SA). BOE, núm. 156, de 1.07.2013.
16. Conveni col·lectiu de Zurich Insurance PLC, sucursal a Espanya, Zurich Vida, companyia d'assegurances i reassegurances, SA y Zurich Services, AIE. BOE, núm. 219, de 12.09.2013.
17. Conveni col·lectiu del grup Mercantil ISS. BOE, núm. 200, de 21.08.2013.
18. Conveni col·lectiu d'Asepeyo - Mútua d'Accidents de Treball i Malalties Professionals de la Seguretat Social, n.º 151. BOE, núm. 198, de 19.08.2013.
19. I Conveni col·lectiu de la Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya, per a l'any 2012. DOGC, núm. 6148, de 13.06.2012.
20. Acord de la Federació ECOM pel qual s'estableix el protocol sobre la jornada laboral, la recuperació d'hores i les vacances, signat a Barcelona, 24.10.2011.
21. Conveni col·lectiu de treball de Càritas Diocesana de Barcelona, per als anys 2011-2015. BOPB, 12.12.2013.
22. Acord de la Comissió Negociadora de Modificació del Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Hospital Clínic i Provincial de Barcelona. BOPB, 28.02.2014.

9. ANNEX 2: GUIÓ DEL QÜESTIONARI D'ENTREVISTA

Estructura de l'entrevista

- § Contacte
- § Preguntes
- § Tancament

Contacte

- § Presentació de les persones entrevistadores.
- § Presentació del CTEESC: el Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya és un òrgan consultiu i d'assessorament del Govern en matèries socioeconòmiques, laborals i ocupacionals. La seva finalitat és contribuir a l'adequació de les polítiques governamentals a les necessitats de la societat.
- § Descripció breu de l'estudi: l'objecte d'estudi és la gestió del temps de treball en les organitzacions (administracions públiques i sector privat). L'objectiu principal és conèixer les mesures de gestió del temps de treball derivades dels processos de negociació col·lectiva, i la mesura amb què responen a les necessitats productives de les organitzacions i de conciliació de les persones que hi treballen.
- § Descripció breu de la metodologia de les entrevistes: entrevista semi-estructurada; durada esperada de seixanta minuts; tractament anònim de la informació; inclusió a l'informe del llistat de les organitzacions i de les persones que participen en l'estudi; estructura de l'entrevista; i enregistrament de l'entrevista mitjançant gravadora de veu.³⁵⁷

Preguntes

Rellevància:

1. Quin va ser l'origen de les mesures de gestió del temps de treball i conciliació a la vostra organització? Aquest origen, té a veure amb la iniciativa de les persones treballadores o més aviat amb la iniciativa de la direcció?
2. Creu que se li dóna una importància suficient a la gestió del temps de treball i la conciliació a la vostra organització? Per exemple, quins mecanismes de difusió es fan servir per donar a conèixer aquestes mesures?

Mesures:

3. Hi ha mesures que no estiguin recollides en el conveni o acord i que, en canvi, es duguin a terme? Com es donen a conèixer?
4. I, al contrari: hi ha mesures del conveni o acord que no es facin a la pràctica? Per quin motiu?
5. Quina diria que és la mesura més singular de la vostra organització? (És a dir, aquella que la distingiria de la resta?)
6. Sabeu si existeix a la vostra organització algun sistema formal d'avaluació de les mesures?
7. En termes generals, penseu que les mesures que s'apliquen són les més adequades tenint en compte les necessitats de l'organització i les de les persones treballadores?
8. De quina manera es resolen els conflictes que puguin sorgir amb el desplegament d'aquestes mesures?

³⁵⁷ La gravadora no s'ha de posar en marxa fins a obtenir el vist-i-plau de la persona o les persones a entrevistar.

Factors:

9. Quines característiques de la seva organització creu que faciliten el desenvolupament de mesures de gestió del temps de treball i conciliació? I quines les característiques de l'entorn institucional?
10. I quines creu que són les característiques de la seva organització que representen dificultats en aquest mateix sentit? I quines les de l'entorn institucional?
11. Va ser fàcil posar-se d'acord a l'hora de consensuar aquestes mesures? Quines van ser les mesures més fàcils d'abordar? I quines les més difícils? Per quins motius?
12. Què diria que és el més important a l'hora de negociar i arribar a acords en aquest àmbit?

Recomanacions:

13. Quines mesures de gestió del temps de treball i conciliació de la vida personal, familiar i laboral no es desenvolupen en la seva organització però, en canvi, considera que serien necessàries o beneficioses?
14. I, a un nivell més general, quines recomanacions faria per continuar avançant en el desenvolupament de mesures de gestió del temps de treball i conciliació?

Tancament

- § Agraïment.
- § Recull de dades bàsiques relacionades amb el perfil de la persona entrevistada: nom i cognoms, i càrrec desenvolupat en l'organització.
- § Recull de dades bàsiques relacionades amb el perfil de l'organització: nom, activitat, sector, nombre de persones treballadores, etc.
- § Recull de documentació rellevant: conveni, acord, etc si s'escau.
- § Compromís de devolució: invitació a la presentació dels resultats de l'estudi, entrega de publicacions/facilitació de l'enllaç, etc.

10. BIBLIOGRAFIA

- ADECCO (2012). *III Informe ADECCO sobre absentisme*. Madrid: Adecco. Consulta a http://www.adecco.es/_data/Estudios/pdf/667.pdf.
- Adema, W. *A better work-life balance for both fathers and mothers*. Dins Nicklin, S. i Cornwell, B. (ed.) (2014). *Family Futures* (p. 151-154). London: Tudor Rose.
- Afedeco i Confederació balear de comerç (2014). *Estudio Informe: Los horarios comerciales en España y en Europa*. Mallorca: Afedeco. Consulta a <http://www.afedeco.com/web/files/Informe%20sobre%20los%20horarios%20comerciales%20en%20Europa.pdf>.
- Ajenjo, M. i Sabater, A. (2004). El impacto de los movimientos migratorios sobre la movilidad habitual por trabajo en Cataluña. (2004). *Revista electrònica de geografia y ciencias sociales*, Vol. VIII, núm. 158. Barcelona: Universitat de Barcelona. Consulta a <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-158.htm>.
- Alarcón, M. R. (1985). *La nueva configuración legal de la relación de empleo público: funcionarios y contratados laborales*. Sevilla: Delegación Interprovincial del Instituto de Estudios de Administración Local.
- Anxo, D. i Boulin, J.Y. (coord.) (2005). *Working time options over the life course: Changing social security structure*. Luxembourg: Eurofound. Consulta a http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2005/101/en/1/ef05101en.pdf.
- Anxo, D. i Boulin, J.Y. (coord.) (2006). *Working time options over the life course: New work patterns and company strategies*. Dublin: Eurofound. Consulta a http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2005/160/en/1/ef05160en.pdf.
- Anxo, D., Franz, C. i Kümmerling, A. (2012). *Working time and work-life balance in a life course perspective*. Dublin: Eurofound. Consulta a http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1273en.pdf.
- Append. Investigación de Mercados (2010). *Estudio sobre la repercusión de un cambio de horario de los trabajadores en las empresas aragonesas*. Saragossa: Instituto Aragonés de Empleo y Caja Inmaculada.
- Argüelles, A. R. (2012). La ordenación sostenible del tiempo de trabajo: luces y sombras de las últimas reformas laborales. *Revista internacional de organizaciones*, núm. 8 (2012), p. 11-29. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili. Consulta a http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/95/100.
- Artazcoz L., Cortès, I. i Puig-Barrachina V., et al (2014). *Combining employment and family in Europe: the role of family policies in health*. Eur J Public Health 2014 Aug vol 24, núm. 4, p. 649-55. [S.I.]: Oxford University Press.
- Artazcoz, L., Cortès, I. i Escribà-Agüir, V. et al (2013). *Long working hours and health status among employees in Europe: between-country differences*. Vol. 39, núm. 4, p. 369-78. [S.I.]: Scand J Work Environ Health.
- Asián, R., Bartolomé, P., Vega, S. i Rogriguez, V. *Efectos de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal sobre el mercado de trabajo*. Dins (2008). *Congreso Andaluz de Sociología*. Sevilla: Universidad Pablo Olavide.
- Autoridad catalana de la competencia (2012). *Efectos del carácter restrictivo de la normativa comercial sobre la competitividad de la economía catalana (1997-2012)*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Consulta a <http://www.anged.es/wp-content/uploads/2014/07/estudicomeresp-130214042540-phpapp02.pdf>.
- Barnay, T. (2014). *Health, Work and Working Conditions: A review of the European Economic Literature*. Economics Department Working Papers, n. 1148. Paris: OECD.
- Baylos, A. (2015). *El tiempo parcial y las debilidades del modelo español*. Consulta a <http://baylos.blogspot.com.es/2014/05/el-tiempo-parcial-y-las-debilidades-del.html>.
- Beltran, I. (2014). *Estat de les relacions jurídiques dels empleats públics*. Dins *Temps de canvi en el treball = Times of change in the workplace*. Girona: Universitat de Girona.

- Boix, C. (coord.) (2006). *Seminari Canvi demogràfic i estat del benestar*. Barcelona: Centre d'Estudis Jordi Pujol. Consulta a http://www.jordipujol.cat/files/articulos/Publicacio_Canvi_demografic.pdf.
- Brullet, C. (2012). *Les polítiques de suport a les famílies amb fills i filles a Catalunya*. Barcelona: UNICEF Comitè Catalunya. Consulta a https://www.unicef.es/sites/www.unicef.es/files/DOCS-POLITIQUES_FAMILIARS.pdf.
- Cabeza, J. ¿En qué debe cambiar el derecho español para adaptarse al acuerdo marco revisado sobre el permiso parental?. (2010). *Aranzadi Social*. núm. 6/2010.
- Cámara de Madrid (2007). *La Ley 39/1999 para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, y sus implicaciones en las empresas y plantillas*. Madrid: Cámara de Madrid. Consulta a http://www.promocion.camaramadrid.es/documentos/2_La_Ley_39-1999.pdf.
- Campillo, I. (2010). *Políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en los regímenes de bienestar mediterráneos: los casos de Italia y España*. Dins *Política y Sociedad* (vol. 47. núm. 1 (2010), p. 189-213). Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Consulta a <http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO1010130189A/21721>.
- Cardús, S., Morral, S. i Pérez, C. (2003). *Propostes d'intervenció per a la conciliació d'horaris familiars, escolars i laborals: informe final*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Benestar i Família.
- Carrasco, C. (2001). *La sostenibilidad de la vida humana: ¿un asunto de mjereres?*. Revista "Mientras Tanto", núm. 82. Barcelona: Icaria editorial. Consulta a http://www.hegoa.ehu.es/congreso/bilbo/doku/bost/carrasco_sostenibilidadmujeres.pdf.
- Casado, E. i Gómez, C. (coords.) (2006). *Los desafíos de la conciliación de la vida familiar y profesional en el siglo XXI*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Chacartegui, C. (2012). *Principals mesures de flexibilitat interna introduïdes arran de la reforma del mercat laboral: jornada, mobilitat funcional i modificacions substancials de les condicions de treball*. Dins Federació de Municipis de Catalunya (2012). *Seminari d'actualització de funció pública local*. 30 de març de 2012. Barcelona: Federació de Municipis de Catalunya.
- Confederació del comerç a Catalunya, Consell de Gremis de comerç, serveis i turisme de Barcelona i Botiguers del país (2014). *Els efectes dels horaris comercials d'estiu 2014 al comerç de la ciutat de Barcelona*. Informe octubre 2014. Barcelona: Confederació del comerç a Catalunya.
- Consell de Relacions Laborals de Catalunya (2010). *Recomanacions per a la negociació col·lectiva en matèria de gestió del temps de les persones treballadores*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Treball.
- Consell de Relacions Laborals de Catalunya (2014). *Diagnosi d'una mostra de convenis col·lectius en relació amb les mesures recollides sobre gestió del temps de les persones treballadores*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Treball.
- Consorci de comerç, artesanía i moda de Catalunya (2014). *La venda in-line, una gran oportunitat per al botiguer*. *Comerç.cat*, Octubre-Novembre 2014, núm. 11. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Consulta a http://www.ccam.cat/digital/HTML/revista/revista_c_11/index.html.
- Cruz, J. (2012). El descuelgue de convenios colectivos en el personal laboral al servicio de las administraciones públicas. *Temas laborales: revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm. 117, p. 13-55. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Consulta a http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/carlportal-portlets/documentos?nombre=33_1366_3.pdf.
- Cuesta, V. (2011). Derechos de conciliación de la vida personal, familiar y profesional: fundamentos constitucionales y avances normativos en el ámbito de la Unión Europea. *Revista de Derecho Constitucional Europeo*, núm. 16 (2011). Granada: Universidad de Granada. Consulta a <http://www.ugr.es/~redce/REDCE16/articulos/O9VCuesta.htm>.
- Davies, R. (2013). *Work-life balance: Measures to help reconcile work, private and family life*. Library Briefing 27/5/2013. Bruxelles: Library of the European Parliament.

- De Soto, S. (2013). Legislación presupuestaria y autonomía colectiva en el sector público. *Temas laborales: revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm. 120, p. 509-557. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Consulta a http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/carlportal-portlets/documentos?nombre=33_1417_3.pdf.
- Del Rey, S. (dtor) (2007). *Estatuto de los trabajadores comentado y con jurisprudencia*. Alcobendas: La Ley.
- Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball (2010). *10 perquè per a la millora de l'organització del temps de treball*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Treball.
- Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball (2010). *Resultats del projecte pilot: Impuls de noves formes d'organització del temps de treball a les empreses catalanes*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Treball.
- Esping-Andersen, G. (coord) (2013). *El déficit de natalidad en Europa*. Colecc. Obra Social "La Caixa" Colecc. estudis socials, núm. 36. Barcelona: Fundació La Caixa. Consulta a https://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Estudios_sociales/vol36_es.pdf.
- Eurofound (2010). *Current restructuring developments in local government: background paper*. Dublin: Eurofound. Consulta a http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2010/19/en/1/EF1019EN.pdf.
- Eurofound (2013). *Working conditions in central public administration*. Dublin: Eurofound. Consulta a http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1303013s/tn1303013s.pdf.
- Eurofound (2014). *Third European Quality of Life Survey – Quality of life in Europe: Trends 2003–2012*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Consulta a http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1364en.pdf.
- Eurofound (2014). *Working conditions and job quality: comparing sectors in Europe*. Dublin: Eurofound. Consulta a http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1384en.pdf.
- European Comission (2004). *How Europeans spend their time Everyday life of women and men Data 1998-2002*. Luxembourg: European Communities.
- Fernández Méndez, F. (2012). *Liberalización del comercio y de los horarios comerciales: falacias habituales y evidencia empírica*. Revista de economía, núm. 868, p. 57-74. Madrid: Información Comercial Española, ICE, Ministerio de Economía y Competitividad. Consulta a http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_868_57-74__7B2E07B93C327C3F87E673EC58E1EA22.pdf.
- Fernández, J. A. i Tobío, C. (2005). Conciliar las responsabilidades familiares y laborales: políticas y prácticas sociales. *Documentos de trabajo (Laboratorio de alternativas)*, núm. 79 (2005), p. 17-29. Madrid: Fundación Alternativas. Consulta a <http://www.diba.cat/urbal12/PDFS/Documento%20de%20Trabajo%20-%20Conciliar05.pdf>.
- Fernández, L. A. (2013). Jornada y tiempo de trabajo de los empleados públicos y crisis económica. A propósito del Real Decreto-Ley 20/2012, de 13 de julio. *Relaciones laborales: revista crítica de teoría y práctica*, núm. 5, p. 69-80. Madrid: La Ley. Consulta a <http://laleylaboral.laley.es>.
- Flaquer, L. i Escobedo, A. Licencias parentales y política social de la paternidad en España. (2014). *Cuadernos de relaciones laborales*. Vol. 32, núm. 1. Madrid.
- Fundación Encuentro (2013). *Informe España 2013*. Madrid: Funcación Encuentro. Consulta a http://www.fund-encuentro.org/informe_espana/indiceinforme.php?id=IE20.
- Fundación Independiente, Universidad de Navarra. IESE Business School y Centro Internacional de trabajo y familia (2005). *España en hora europea. Libro blanco de la Comisión Nacional para la racionalización de los horarios españoles y su normalización con los demás países de la Unión Europea*. Madrid: Inst. Nacional de Administraciones Públicas.

- Gárate, J. (2000). Apuntes sobre la Ley 39/99, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. *Revista jurídica galega*, núm. 23 (2000), p. 13-26. Pontevedra: Asociación Revista Jurídica Galega. Consulta a <http://www.rexurga.es/pdf/COL110.pdf>.
- Garrigues, A., Núñez-Cortés, P. i Cebrián, A. (2007). La maternidad y la paternidad en el derecho de la Unión Europea. Comentario a la Directiva 2006/54/CE; su inmediata incorporación por la futura Ley de igualdad y el propósito reparador de ésta respecto de algunos defectos transitorios de la Directiva 92/85/CE. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 67 (2007), p. 241-274. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Consulta a http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/67/Leg01.pdf.
- Gaya, M. (2011). *Igualant: Reptes i estratègies per a la igualtat d'oportunitats en el món del treball (UPC)*. Colecc. UPC. Barcelona: Icaria editorial. Consulta a <http://www.igualando.org/inicio/igualant.pdf>.
- Goerlich, J. M. (coord.) (2008). *El tiempo de trabajo en la negociación colectiva*. Madrid: Ministerio de trabajo e inmigración, Publicaciones de la Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos. Consulta a http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/ccncc/descargas/EITiempoDeTrabajo_NC_2007.pdf.
- Gómez, P. (2008). Las fuentes de regulación de las relaciones de empleo del personal al servicio de las administraciones públicas. *Relaciones laborales: revista crítica de teoría y práctica*, núm. 23-27 (2008), p. 593-619. Madrid: La Ley. Consulta a <http://laleylaboral.laley.es>.
- Guest, D.E. (2002). *Perspectives on the study of work balance*. vol. 41, núm. 2, p. 255-279. London: Social Science Information.
- Gutiérrez, A. i Artazcoz, L. (2012). Diferencias de género en la relación entre los largos horarios de trabajo y la salud en Catalunya. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, vol. 15, núm. 3 (2012), p. 129-135. Barcelona: Acadèmia de Ciències Mèdiques i de la Salut de Catalunya i de Balears.
- Gutiérrez-Domènech, M. (2008). *¿Cuánto cuesta ir al trabajo? El coste en tiempo y en dinero*. Documentos de economía. Barcelona: La Caixa. Consulta a http://estaticos.soitu.es/documentos/2008/10/cuanto_cuesta_ir_al_trabajo__la_caixa.pdf.
- Institut d'Estudis Laborals ESADE-Randstad (2005). *V Informe Randstad: tiempo de trabajo: calidad del trabajo en la Europa de los quince*. Barcelona: ESADE.
- Instituto de Política Familiar (2013). *Documentos de la Unión Europea sobre la familia: selección de textos 2013*. Madrid: Instituto de Política Familiar. Consulta a <http://www.ipfe.org/Espa%C3%B1a/Documentos/IPF?page=2>.
- Juaristi, E. (2012). *¿Qué persigue la normativa de la Unión Europea en materia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral?*. Barcelona: Centro de Investigación de Economía y Sociedad.
- Klammer, U., Muffels, R. i Wilthagen, T. (2008). *Flexibility and security over the life course: key findings and policy messages*. Dublin: Eurofound. Consulta a http://www.europeanrights.eu/public/commenti/testo_fondazione_dubllino.pdf.
- Klammer, U., Wilthagen, T., Chung, H. i Anke, T. (2007). *Flexibility and Security over the Life Course: Take it or leave it: flexible working-time arrangements and the synchronization of business cycle and life cycle*. Dublin: Eurofound.
- López, J. M. (2009). *La relación laboral especial de empleo público: estudio de su régimen jurídico tras el EBEP*. Navarra: Thomson Reuters.
- López, T. (2005). *El futuro de las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en el marco de las instituciones comunitarias*. Madrid: Fundación Acción Familiar.
- Marín, I. (2013). La progresiva desprotección del trabajador público frente al trabajador común de las singularidades de la regulación individual y colectiva al desmantelamiento del derecho a la negociación colectiva. *Relaciones laborales: revista crítica de teoría y práctica*, núm. 4, p. 29-45. Madrid: La Ley. Consulta a <http://laleylaboral.laley.es>.

- Martín, A., Rodríguez-Sañudo, F. i García, J. (2008). *Derecho del trabajo*. Madrid: Tecnos.
- Martínez, R. i Jané, Pep (2014). Que lo urgente no relegue lo importante: absentismo vs. productividad. *Revista catalana de dret públic*, núm. 48 (2014), p. 134-151. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya. Consulta a <http://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/10.2436-20.8030.01.25/3257>.
- Matea, M.LI. (2011). *La transposició de la directiva de serveis a la normativa espanyola del comerç minorista*. Boletín econòmic oct. 2011. Madrid: Banco de España.
- Mauri, J. (2009). *El dret a la negociació col·lectiva dels funcionaris en l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic*. Dins EAPC (2009). *Comentaris al règim estatutari dels empleats públics* (p. 287-324). Barcelona: Generalitat de Catalunya, Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Méda, D. i Orain, R. (2002). *Transformations du travail et du hors travail: le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail*. Travail et Emploi, núm. 90. Paris: Ministère du Travail, de l'Emploi de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Gov. France. Consulta a http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/90_1691.pdf.
- Mercader, J. i Parejo, L. (coords.) (2008). *Productividad y conciliación en la vida laboral y personal*. Colección Fundación Telefónica. Barcelona: Ed. Ariel, S.A.
- Ministeri d'Igualtat (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal: implantación de planes de igualdad en organizaciones laborales*. Madrid: Ministeri d'Igualtat.
- Molero, M. L. (2011). La necesaria reorientación de la conciliación de la vida profesional y familiar y la negociación colectiva. *Relaciones laborales: revista crítica de teoría y práctica*, núm. 2 (2011), p. 631-656. Madrid: La Ley. Consulta a <http://laleylaboral.laley.es>.
- Monereo, J. L. (2014). Aspectos laborales de la interconexión entre administraciones públicas y entes instrumentales: irregularidades en la contratación y legislación de emergencia. *Revista de derecho social*, núm. 67, p. 13-44. Albacete: Bomarzo. Consulta a <http://www.editorialbomarzo.es/rds/editorial.asp>.
- Montero, P. *Herramientas de las políticas públicas del tiempo en las ciudades*. Dins (2006). *Congrés internacional sobre temps, ciutadania i municipi*. Barcelona.
- Montoya, A. (2001). *Derecho del trabajo*. Madrid: Tecnos.
- Montoya, D. (2012). *La conciliación de la vida laboral y familiar en la reforma laboral de 2012*. *El Derecho*. Madrid: Francis Lefebvre.
- Moreno, S. (2010). El temps dins la sociologia: entre l'oblit i l'omnipresència analítica. *Papers: revista de sociologia*, vol. 95, núm. 3 (2010), p. 833-855. 1990-. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions. Consulta a <http://papers.uab.cat/article/view/v95-n3-moreno/178>.
- Moreno, S. (2010). El tiempo de trabajo: de la jaula dorada a la libertad azarosa. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 28, núm. 2 (2010), p. 229-321. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Consulta a <http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA1010220299A/32202>.
- Moreno, S. (2011). L'empremta de Norbert Elias en l'estudi sociològic del temps. *Papers: revista de sociologia*, vol. 96, núm. 2 (2011), p. 361-373. 1990-. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions. Consulta a <http://papers.uab.cat/article/view/v96-n2-moreno/377>.
- Observatori de la dona empresa i economia de la Cambra de Comerç de Barcelona i Ajuntament de Barcelona (2014). *Mesures de conciliació i reforma horària: opinió de les empreses catalanes*. Barcelona: Cambra de comerç de Barcelona.
- Palomar, A. (2012). *Los tiempos de trabajo y la jornada de trabajo de los funcionarios: las reformas legales de 2012 y la negociación colectiva*. Dins Federació de Municipis de Catalunya (2012). *Seminari d'actualització de funció pública local*. 11 de desembre de 2012. Barcelona: Federació de Municipis de Catalunya.

- Parada, R. (2010). *Derecho administrativo II: organización y empleo público*. Madrid: Marcial Pons.
- Petrongolo, B. (2004). *Gender segregation in employment contracts*. Journal of the European Economic Association, vol. 2, núm. 2/3, p. 331-345. London: Ed. Wiley.
- Pilar García, P. i Pin, R. (2010). *La rotación en el sector de la restauración en España. Causas, consecuencias y líneas de actuación*. Pamplona: IESE. Consulta a http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/LBinsednetwork9_1.pdf.
- Plantenga, J. i Remery, Ch. (2010). *Flexible working time arrangements and gender equality: a comparative review of 30 European countries*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Prieto, C. (2004). Sentido y valor del tiempo de trabajo profesional, género y representaciones de la "vida personal". *Trabajo: Revista de la Asociación Estatal de Centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del Trabajo*, vol. 13 (2004), p. 37-58. Huelva: Universidad de Huelva. Consulta a <file:///ctesc-server/USUARIS/dherrerera/Downloads/144-596-1-PB.pdf>.
- Prieto, C., Ramos, R. i Callejo, J. (coords.) (2008). *Nuevos tiempos del trabajo: entre la flexibilidad competitiva de las empresas y las relaciones de género*. Madrid: CIS.
- Recio, C., Torns, T., Borràs, V. i Moreno, S. (2009). La regulación del tiempo de trabajo en la Unión Europea. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, núm. 108 (2009), p. 77-88. Madrid: FUHEM-Icaria. Consulta a https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/PDF%20Papeles/108/regulacion_del_tiempo_trabajo.pdf.
- Rigby, M. (2004). *Equilibrio entre trabajo y vida no laboral: ¿Un concepto útil?*. Colecc. Trabajo 13. Huelva: Universidad de Huelva. Consulta a <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2434/b15146844.pdf?sequence=1>.
- Rivas, P. (2013). *Conciliar vida laboral y familiar y nuevos modelos familiares*. Dins (2013). *XXIV Jornades catalanes de Dret Social*. Barcelona: Associació Catalana de Iuslaboralistes. Consulta a <http://www.iuslabor.org/jornades-i-seminaris/comunicacions/any-2013/>.
- Rivero, A. (dir.), Caunedo, P. i Rodríguez, A. (2008). *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones*. Madrid: Ministerio de Igualdad, Instituto de la Mujer. Consulta a <http://www.inmujer.gob.es/observatorios/observigualdad/estudiosInformes/docs/O10-conciliacion.pdf>.
- Rodríguez, M.F. i Nouvilas, E. (2007). *El conflicto entre el trabajo y la familia como fuente de estrés: el papel modulador de las atribuciones*. Revista Ansiedad y estrés, vol. 13, núm. 2-3, p. 177-189. Madrid: Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés.
- Rodríguez, S. (2013). *El nuevo régimen de permisos y licencias de los empleados públicos a consecuencia de la modificación del artículo 48 del Estatuto básico del empleado público y su aplicación a Cataluña*. Dins Federació de Municipis de Catalunya (2013). *Seminari d'actualització de funció pública local*. 21 de febrer de 2013. Barcelona: Federació de Municipis de Catalunya. Consulta a http://cematic.diba.cat/es/publicaciones/ficheros/Rodriguez_Escanciano_permisos_licencias.pdf.
- Santolaria, E., Fernández, A. i Daponte, A. (2004). El sector productivo. *Gaceta Sanitaria*, Núm. 18(Supl 1), p. 24-30. Barcelona: Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria. Consulta a <http://scielo.isciii.es/pdf/gsv/v18s1/O1sector.pdf>.
- Schwab, K. (ed.) i Sala-i-Martin, X. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Ginebra: World Economic Forum. Consulta a http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf.
- Secretaria de polítiques familiars i drets ciutadania (2009). *Pla estratègic sobre els usos i la gestió del temps a la vida quotidiana (2008-2018)*. Secretaria de polítiques familiars i drets ciutadania. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament d'Acció Social i Ciutadania. Consulta a http://www.gencat.cat/acordsdegovern/20080701/20080701_concilia_laboral.pdf.
- SIIS Centro de Documentación y Estudios (2012). *Políticas de apoyo a las familias en la Unión Europea y en la CAPV*. San Sebastián: Observatorios de Asuntos Sociales Ikupegiak.

Subirats, J. (2010). *Los grandes procesos de cambio y transformación social: Algunos elementos de análisis*. Colecc. Cambio social y cooperación en el siglo XXI. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Consulta a https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2010/119513/camsoccoosig_a2010p8.pdf.

Torns, T., Borràs, V., Recio, C. i Moreno, S. (2011). El temps de treball i el benestar quotidià. *Arxius de Ciències Socials*, núm. 24 (2011) p. 35-46. València: Universitat de València. Consulta a <http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/19892/Arxius24-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Torns, T., Miguélez, F. (coords.), Borràs, V., Moreno, S. i Recio, C. (2007). *El temps de treball: balanç d'actuacions a la Unió Europea*. Barcelona: Consell Econòmic i Social de Barcelona. Consulta a <http://www.bcn.cat/cesb/pdf/quaders/08TempsCat.pdf>.

Uhereczky, A. (2014). *Ensuring work-family balance*. Dins Nicklin, S. i Cornwell, B. (ed.) (2014). *Family Futures* (p. 155-157). London: Tudor Rose.

Vivero, J. B. (2011). *La regulación española de la distribución del tiempo de trabajo ante los cambios económicos y sociales: la flexibilidad para empresarios y trabajadores como paradigma*. Sevilla.

Vivero, J. B. (2011). *La regulación española de la distribución del tiempo de trabajo ante los cambios económicos y sociales: la flexibilidad para empresarios y trabajadores como paradigma*. Dins (2011). *X Congreso europeo de derecho del trabajo y de la Seguridad Social*. Sevilla: Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social i Sociedad Internacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

Waren, T. (2004). *Working part-time: achieving a successful "work-life" balance?*. núm. 04/2004, p. 99-122. Nottingham: British Journal of Sociology.