

**INVENTARI REFORMA
HORÀRIA. L'EINA
D'AUTOAVALUACIÓ
PER A
ORGANITZACIONS**

**COL·LECCIÓ
REFORMA HORÀRIA/7**



**INICIATIVA PER A
LA REFORMA
HORÀRIA**

Iniciativa per a la Reforma Horària
Col·lecció Reforma Horària
“Inventari Reforma Horària. Leina d’autoavaluació per a organitzacions”

Autors: Sara Berbel, Fabian Mohedano i Xavier Peralta
Amb la col·laboració de: Najlâa Zeghari i Guillem Macau
Correcció: Enric Vaquer
Coordinació de la col·lecció: Sara Berbel
Disseny gràfic: Idoia Vallverdú
ISBN: 978-84-617-5751-0
www.reformahoraria.cat

Amb la col·laboració de:



Obra Social "la Caixa"

**INVENTARI
REFORMA HORÀRIA.
L'EINA D'AUTOAVALUACIÓ
PER A ORGANITZACIONS**



**INICIATIVA PER A
LA REFORMA
HORÀRIA**

SUMARI

<u>IMPRESSIONS</u>	06
<u>PRESENTACIÓ</u>	08
<u>CONTEXTUALITZACIÓ</u>	12
<u>ORGANITZACIONS</u>	13
<u>METODOLOGIA</u>	14
<u>L'INVENTARI</u>	16
	Empresa 17
	Entitat (tercer sector) 22
	Entitat (associacionisme i voluntariat) 27
<u>DIAGNOSI</u>	32
<u>RESULTATS</u>	34
<u>BONES PRÀCTIQUES</u>	46
<u>ACORD D'IMPULS LABORAL DE LA REFORMA HORÀRIA</u>	52

IMPRESSIIONS

“Hem APRÈS claus importants de recursos humans, hem RE-PENSAT alguns temes de la cultura d'empresa i hem pogut MILLORAR el clima i les condicions de treball”.

“Des d'AEBALL hem estat encantats de contribuir amb el nostre granet de sorra a promoure la implicació de les empreses en la reforma horària”.

“Hem obert una porta a noves experiències i iniciatives benèfiques, cosa que ens ha fet innovar i millorar la qualitat a tots els nivells”.

“La prova pilot ha permès a SUARA COOP generar diàleg intern per avaluar les oportunitats de futur i activar algunes propostes”.

“El projecte ens ha demostrat que sempre es pot fer més. El procés t'obliga a aprofundir en allò que és important per a l'empresa i per a les persones. GAES ja tenia implementades moltes mesures de conciliació i millor ús del temps, però el procés encara ens n'ha aportat alguna més”.

ERNEST COMPANYS,
Director General
de TECHNOTRENDS

NEUS OLEA,
Responsable Departament
Tècnic i Relacions Externes
d'AEBALL/UPMBALL

BEATRIZ CASTILLO,
Responsable de Comunicació i
RSE de FUNDACIÓ JOIA

LAIA BONASTRA,
Responsable desenvolupament
de persones de SUARA COOP

GEMMA AMORÓS,
Àrea de Persones i Organització
de GAES

IOLANDA MILÁN,

Responsable d'Administració
de TBS ONLINE

“Gràcies a les pautes suggerides per la Reforma Horària en les proves pilot, TBS ha aconseguit que la compactació horària sigui 100% exitosa”.

GLÒRIA DOMÍNGUEZ,

Directora de l'AGÈNCIA
DE DESENVOLUPAMENT
LOCA DE SOLSONA
I CARDONA

“La prova pilot ens ha obert les portes a una organització conscient del temps més humana i eficient; hem après que millorant com ens comunicàvem podíem ser més eficients i anar a casa abans”.

MARTÍ BATLLORI,

Director General de CÀRITAS GIRONA

“Reformem horaris, transformem realitat, treballem per a les persones. Flexibilitat, conciliació, salut, benestar”.

FRANCESC PORTA,

Director de Recursos Humans
de GRUPO SIFU

“La participació en aquest projecte ha estat una excel·lent reflexió respecte als nostres hàbits per totes les persones de l'organització, a més d'una oportunitat de sortir de la nostra zona de confort per millorar la nostra qualitat de vida”.

SÍLVIA NAVARRO,

Cap d'Administració de Personal
i Comunicació Interna d'ACCIÓ

“Procés imprescindible per racionalitzar els horaris i per tant millorar la salut, la conciliació i el rendiment laboral”.

JOAN SURIOL,

HR Manager de MASIA VALLFORMOSA

“Gràcies al projecte, els serveis centrals de Vallformosa tenen horaris més flexibles i conciliadors. Això ha fet millorar la satisfacció laboral i el rendiment”.

PRESENTACIÓ

JORDI BAIGET

Conseller d'Empresa i Coneixement

La societat canvia amb el pas del temps i de les noves generacions, una transformació que s'ha vist accelerada per la globalització i la hiperconnexió. Avui estem davant d'una societat diversa, que demanda més diligència en la resposta als problemes i reptes conjunts alhora que més capacitat de decisió, entre d'altres coses en l'organització del seu temps de vida.

Fins ara, aquests canvis socials s'han analitzat, majoritàriament, des de l'estricta òptica del mercat i com a eina per adaptar els productes als gustos i tendències de consum. Però el canvi social també ha d'afectar al món de l'economia i al món de l'empresa, d'una forma similar a com ho va fer l'entrada de l'Estat espanyol com a membre de ple dret de la Comunitat Europea, ara fa 30 anys. Sembla lògic pensar que després de la homogeneïtzació en el funcionament del mercat interior europeu es produeixi ara una equiparació en la distribució dels temps de treball.

En el marc d'aquesta economia en transformació, l'aposta per la competitivitat, la internacionalització i la innovació és una necessitat estratègica de les empreses catalanes, igual que ho ha de ser l'assumpció dels valors de la Responsabilitat Social Empresarial i la reforma dels horaris laborals. Els mercats acabaran valorant positivament aquelles empreses que hi apostin i haurà d'acabat sent un element estructural de la nostra competitivitat i una senya d'identitat del nostre país.

La reforma horària arriba, és necessària i no se'n pot defugir. Contribuirà a la millora de la conciliació laboral i familiar però també a millorar la productivitat, la fidelització a l'empresa, la salut i la capacitat de les persones per decidir la gestió del seu temps en la vida quotidiana. Comencem!

DOLORS BASSA

Consellera de Treball, Afers Socials i Famílies

Agairebé tot Europa l'horari laboral és de les 9 del matí a les 5 de la tarda parant una hora per dinar. A Catalunya, en canvi, les aturades per dinar de la majoria dels treballadors és de dues hores, el que suposa allargar la jornada fins les 7 o les 8 del vespre. Els catalans, segons l'Institut d'Estudis Econòmics (IEE), treballem una mitjana de 277 hores més que els alemanys, i també treballem més que la mitjana dels països nòrdics o Àustria. La productivitat, tot i treballar més hores i allargar més la jornada, no és superior que en cap d'aquests països.

Ens cal un replantejament del sistema i apostar per la reforma horària. Conciliar la vida laboral amb la vida familiar o incrementar el rendiment laboral i la productivitat de les empreses són alguns del objectius que persegueix una plataforma de la societat civil, la Iniciativa per a la Reforma Horària, per reconvertir el sistema del temps que se segueix a Catalunya i acostar-lo a la realitat europea.

Els diferents estudis realitzats asseguren que implantar la jornada continuada, com ja fan moltes empreses exclusivament a l'estiu, redueix l'estrès, estimula l'optimització del temps, augmenta la productivitat un 6% de mitjana, ensenya els treballadors a planificar i augmenta la motivació i la seva felicitat. Les empreses que faciliten la conciliació laboral i familiar són un 19% més productives que les empreses que la dificulten.

Un dels factors que ajudaria a rendir millor és la flexibilitat per organitzar-se el propi horari. En moltes empreses no és necessari que tothom arribi a la mateixa hora i que marxi a la mateixa hora.

Perquè la reforma horària sigui una realitat a les empreses, en les negociacions dels convenis col·lectius s'haurien d'incloure clàusules específiques sobre una racionalització més àmplia del temps de feina. Hi ha d'haver una flexibilitat laboral pactada en la qual els treballadors s'adaptin a les necessitats de producció i on l'empresa ofereixi alhora flexibilitat als empleats.

Des de l'administració hem de donar exemple, i n'estem donant. Des del Departament seguim la directriu de no convocar actes públics a partir de les set

de la tarda i procurem no fixar reunions de càrrecs a la tarda. El Parlament de Catalunya ja aplica aquests horaris.

El Govern té competències per incidir en àmbits que poden propiciar el canvi global de les rutines socials, ara bé, no tindrem plenes competències fins que no siguem un estat. No en disposem per exemple en l'àmbit laboral, tampoc no podem regular els horaris de les televisions estatals i, per acabar-ho de complicar, la Llei Catalana d'Horaris Comercials ha estat suspesa pel Tribunal Constitucional. Necessitem un estat per tenir plenes competències i decidir sobre la reforma horària total.

ESTHER SÁNCHEZ

Presidenta del Consell Assessor per a la Reforma Horària

Les empreses, com l'espècie humana, també estan subjectes a l'evolució. Fa 2 milions d'anys van aparèixer els primers homínids i l'inici de la seva cursa per la història. La seva subsistència, però, no va dependre exclusivament dels canvis anatòmics i fisiològics que els permetien protegir-se millor dels seus depredadors i de les inclemències climàtiques. Els factors determinants que van permetre la seva supervivència van ser canvis socio-culturals com l'aparició del llenguatge, els canvis en la dieta, el procés de socialització i la capacitat de fabricar nous objectes.

70.000 anys després de l'aparició de l'Homo Sàpiens estem en un entorn molt més complex, però que encarem amb l'avantatge dels aprenentatges que suposadament hem fet durant tot aquest temps.

Actualment, i entre l'eixam de nous reptes que ens envolten, un d'ells, el de la Reforma Horària, esdevé especialment important per les repercussions que té en l'evolució de la nostra economia, de la nostra societat i de les persones que la integrem. El temps de treball productiu és un temps que condiona o, fins i tot, arriba a excloure altres temps de vida, de manera que és prioritari repensar-lo perquè no ofegui o anul·li altres dimensions socials bàsiques.

Des de fa anys constatem que determinades formes d'organització del treball, certs processos de producció o alguns estils de direcció, no només no assoleixen objectius òptims des d'un punt de vista de racionalitat econòmica sinó que, a més, són generadors de disfuncions, conflictes i pèrdues econòmiques que van més enllà de l'àmbit empresarial i que comprometen l'equilibri del col·lectiu del qual formen part. L'evolució, per tant, és clarament un imperatiu.

La Reforma Horària, de mans dels actors socio-econòmics, proposa un nou llenguatge envers l'activitat productiva, introdueix nous ingredients per a

assolir la plenitud laboral i empresarial, posa sobre de la taula un nou procés d'estructuració social i de co-responsabilitat i convida a la innovació i a la creativitat en la gestió dels usos del temps. I amb aquesta publicació mostrem algunes de les experiències empresarials a través de les quals s'està materialitzant amb èxit aquesta evolució.

“Ara és demà”, deia Miquel Martí i Pol. I és cert. Són les empreses com aquestes, com a subjectes actius, les que amb els seus canvis, siguin grans o petits, estan ja modulant una transformació imparabile que ens ha de dur a un futur més sostenible i prometedor.

ÀNGEL FONT

Director de l'Àrea de Persones i Estratègia. Fundació Bancària “la Caixa”

Hi ha poques iniciatives que puguin tenir tanta transcendència en termes de millora del benestar social, de la salut pública i de les relacions personals i familiars, com la que pretén impulsar la Reforma Horària.

En l'àmbit empresarial, aquest impacte també està cridat a ser molt rellevant. La seva aplicació hauria d'incrementar la qualitat del temps dedicat pels professionals a la consecució dels objectius. Un equip humà més equilibrat hauria de permetre generar noves dinàmiques en els nostres entorns organitzatius. D'aquesta manera, la innovació i la competitivitat, de les que tan necessitades estem totes les organitzacions i empreses per enfrontar els nostres reptes, podrien trobar un millor entorn, gràcies a la Reforma Horària.

Aquests arguments, entre altres, han permès que la Fundació Bancària “la Caixa” hagi donat suport a la iniciativa, atesa la seva clara vocació de transformació social en la direcció de construir una societat més justa, més saludable, on totes les persones disposin d'oportunitats per al seu propi desenvolupament.

CONTEXTUALITZACIÓ

FABIAN MOHEDANO

Promotor de la Iniciativa per a la Reforma Horària

Aquesta publicació veu la llum just en el moment que el país està immers en un profund i rigorós debat sobre com impulsar la Reforma Horària. Al Parlament de Catalunya una ponència conjunta impulsada per tots els grups parlamentaris esdevindrà el primer text legal que reconeixerà el repte que tenim entre mans i encarregarà al Govern de la Generalitat de Catalunya l'impuls d'un gran acord social en forma de Pacte Nacional per a la Reforma Horària. Just en aquesta tardor s'impulsa un doble procés de participació i concertació amb la ciutadania i els actors principals que han d'ajudar a definir l'acord. A més, per primer cop en aquesta dècada, es fa una enquesta sobre usos del temps des del Centre d'Estudis d'Opinió (CEO) i es realitza una campanya de comunicació institucional per fer arribar els propòsits de la Reforma Horària arreu del país. Sembla evident que tots aquests esforços han d'ajudar-nos a canviar la tendència actual de manera que ens ajudi a consolidar el factor temps com a variable rellevant en la recerca d'equitat i benestar. En aquest sentit, les empreses són un element clau per a l'impuls definitiu de l'acceleració. Poc temps abans del tancament de l'edició d'aquest llibre, concretament el 22 de setembre de 2016, el Consell de Relacions Laborals aprova l'Acord d'impuls laboral de la Reforma Horària. 10 objectius per a la Negociació Col·lectiva. La rellevància d'aquest pas resideix que els agents socials i l'administració es comprometen a posar fil a l'agulla la reforma horària en el marc d'un instrument poderós: la concertació.

SARA BERBEL

Directora científica de l'Inventari Reforma Horària

La consciència social en relació a la importància de realitzar la reforma horària està cada cop més present a la ciutadania. Als estudis científics els han succeït un allau de notícies aparegudes als mitjans de comunicació que han posat el tema en l'agenda política i mediàtica.

El dubte sobre l'impacte negatiu sobre la salut dels horaris actuals del nostre país ha aparegut amb força, de la mateixa manera que molta gent s'ha començat a preguntar si el fracàs escolar, tan preocupant i estès, no serà en bona part resultat de la manca de descans dels nostres fills i filles. Des dels grups de dones ha esdevingut l'alerta davant la constatació que les dones espanyoles i catalanes són les que menys dormen de tot Europa i també les més estressades, amb el que aquesta situació comporta quant a consum de medicaments i deteriorament de la qualitat de vida.

Les dades que confirmen el dèficit democràtic que suposa al nostre país la baixa participació social i política, degut a la manca de temps de la ciutadania, han acabat de posar sobre la taula la necessitat imperiosa d'un canvi d'horaris. Una decisió política, al capdavant, necessària per a la igualtat d'oportunitats.

ORGANITZACIONS

Van començar el projecte 16 organitzacions, de les quals 11 s'han compromès en totes les fases:

6
empreses



Vallformosa
GROUP



2
empreses
públiques



3
entitats



METODOLOGIA

L'eina que s'ha fet servir per vehicular les proves pilot ha estat l'Inventari Reforma Horària, amb el qual s'ha portat a terme un diagnòstic personalitzat en cadascuna de les organitzacions, en relació a aspectes concrets com ara la cultura organitzativa, la flexibilitat horària o l'hora dels àpats, entre d'altres. Juntament amb un qüestionari de percepció del temps, adreçat a les persones treballadores, s'ha facilitat una fotografia prou fiable de la situació de les organitzacions participants.

La metodologia de l'Inventari Reforma Horària ofereix, pas a pas, una pauta per portar a terme un auto-diagnòstic en l'organització en relació als horaris, la gestió i els usos del temps de tots els agents implicats, tant per a empreses com per a les entitats del tercer sector.

- Equip directiu
- Comandaments (empresa) / Equip tècnic (entitat)
- Col·laboradors (empresa) / Voluntariat (entitat)

La metodologia es fonamenta en la creació d'un equip ad-hoc, que funciona com a observatori i garant del procés, el GRUP IMPULSOR (GI).

El procés d'auto-diagnòstic i d'intervenció es fonamenta en 4 fases, amb diferents actuacions en cadascuna d'elles. La durada aproximada del procés és d'uns 7 mesos. S'indica (GI) quan el Grup Impulsor hi intervé:

Fase 1**Fase 2****Fase 3****Fase 4****COMUNICACIÓ****DIAGNÒSTIC****ACCIÓ****SEGUIMENT****1r mes****1r a 2n mes****3r a 6è mes****4t a 7è mes**

- Constitució del Grup Impulsor (GI) del Projecte
- Presentació del Projecte al Grup Impulsor (GI)
- Campanya de Comunicació (web, correu electrònic) i sensibilització (xerrada) entre els treballadors
- Adaptació de l'Inventari i del Qüestionari de percepció del temps (identificació de variables de segmentació) (GI)

- Administració del Qüestionari de percepció del temps (paper o online)
- Diagnòstic de situació segons l'Inventari (GI)
- Identificació de punts forts i oportunitats de millora
- Presentació informe de diagnòstic amb proposta d'estratègies i accions (GI), segmentat per col·lectius

- Elaboració conjunta del Pla d'Acció (GI)
- Implantació de mesures genèriques i de mesures concretes en col·lectius i/o equips de treball (experiències pilot)
- Assessorament continuat en la implantació de mesures

- Sessions de seguiment de la implantació de mesures (GI)
- Presentació de l'informe final amb els resultats de la intervenció realitzada (GI)
- Presentació final a tots els treballadors dels resultats del projecte



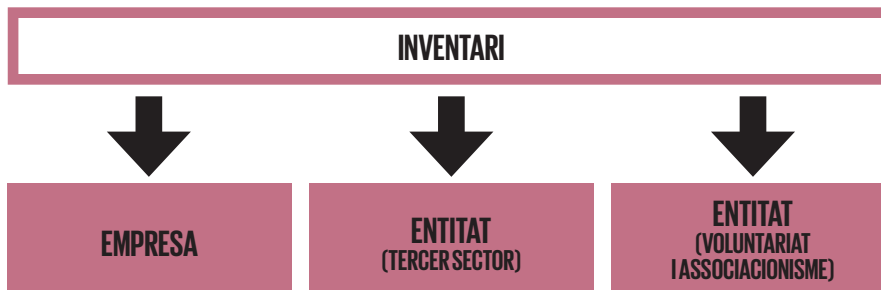
L'INVENTARI

L'Inventari Reforma Horària és una eina d'autoavaluació per a empreses que té com a missió contribuir a l'adaptació de l'organització del temps de vida quotidiana que existeix pràcticament arreu del món.

Suposa un camí a seguir per arribar al lloc desitjat que promou la creativitat de cada persona i els processos d'innovació en tot tipus d'organitzacions. L'Inventari consisteix en l'aplicació de diferents factors clau que donen informació sobre l'assoliment efectiu de cadascuna de les fites plantejades.

L'eina està dissenyada per portar a terme l'anàlisi d'aspectes clau de les empreses **i les entitats** quant a l'organització del temps de treball, en 10 dimensions diferents:

- Direcció per valors i objectius
- Reconeixement
- Formació
- Flexibilitat horària
- Espais de participació i decisió
- Canals de comunicació
- Impacte ambiental
- Temps dels àpats
- Responsabilitat Social
- Reforma Horària



! SABIEU QUE...
LA LLEI DE LA REFORMA
HORÀRIA IMPULSARÀ UN
DISTINTIU O CERTIFICAT BASAT
EN L'INVENTARI REFORMA
HORÀRIA?

1. IMPULSA UN LIDERATGE ESTRATÈGIC BASAT EN UNA DIRECCIÓ PER VALORS I OBJECTIUS, DE FORMA QUE ES MILLORIN ELS RESULTATS I HI HAGI UNA PRESENCIALITAT EFICAÇ, GRÀCIES QUE...

- La missió inclou els valors que fan referència a una cultura de la productivitat sostenible i d'organització del temps compartit.
- Els objectius anuals inclouen estratègies relacionades amb la millora de l'organització del temps.
- Disposa d'una eina (com a mínim) per realitzar el seguiment i la valoració dels objectius en base a indicadors realistes i observables (com ara l'avaluació del rendiment).
- Es porta a terme un seguiment periòdic (durant tot l'any) del rendiment de les persones treballadores.
- Es porten a terme processos d'acompanyament de persones (acollida, selecció, desenvolupament, relleu, etc.) en base a uns criteris pre-establerts.

2. DISPOSA D'ALGUN TIPUS DE RECONeixEMENT QUE CONTRIBUEIX A LA MILLORA DE L'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL, CONCEDIT EN ELS DARRERS 5 ANYS, COM ARA...

- Un segell de RSE àmpliament reconegut.
- Un Pla d'Igualtat i el seu desplegament.
- Un segell de qualitat àmpliament reconegut.
- Un reconeixement per la seva política de gestió del temps i/o d'igualtat.
- La participació a una xarxa relacionada amb l'organització del temps.
- Altres.

3. FACILITA FORMACIÓ DIRIGIDA A MILLORAR L'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL. EN ELS DARRERS 2 ANYS S'HA REALITZAT...

- Una o més accions de sensibilització sobre els beneficis d'una nova cultura del temps.
- Una o més accions de sensibilització sobre la necessitat d'hàbits saludables i de millora de la qualitat de vida.
- Una o més accions formatives als responsables per a una millor organització, planificació i gestió del temps.
- Una o més accions formatives a les persones treballadores per a una millor gestió del temps personal.
- Les federacions o plataformes a què està vinculada desenvolupen estratègies de reflexió o formació relacionades amb la millora dels usos i la gestió del temps.

4. IMPLANTA MESURES DE FLEXIBILITAT HORÀRIA PER FER COMPATIBLE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR, PERSONAL I SOCIAL DE LES PERSONES, GRÀCIES QUE...

- Existeix horari flexible en l'hora d'entrada i de sortida de la feina, sempre que sigui possible.
- En concret, sempre que sigui possible, s'estableixen horaris d'entrada entre les 7:30 i les 9:30 i de sortida entre les 16:30 i les 18:30.
- Es treballa amb el concepte de jornada anual (bosses horàries i anualització de l'horari i el calendari laboral).
- Es permet disposar d'hores de lliure disposició.
- Es permet connectar-se a distància, sempre que els requeriments funcionals de la responsabilitat ho permetin.
- Es facilita el treball a distància combinat amb el treball presencial.
- Es faciliten la logística i els mitjans tècnics (equips i accés al servidor) per poder treballar a distància.
- Es realitza un seguiment diferenciat per sexes sobre quines persones treballadores s'acullen a les mesures de flexibilitat horària.

5. FACILITA ESPAIS DE PARTICIPACIÓ I DECISIÓ OPERATIUS I RESPECTUOSOS AMB EL TEMPS DE TOTHOM...

- Es promou una cultura de reunions operatives i efectives, de forma que tenen una durada no superior a una hora.
- Els continguts de les reunions es preparen de forma prèvia.
- Hi ha un seguiment efectiu dels acords als quals s'arriba en els espais de participació i decisió.
- Les reunions, les trobades i les activitats tenen una hora d'inici i una hora d'acabament pre-establerta.
- Es promou, de forma activa, la puntualitat, tant a l'inici com a l'acabament de les reunions i trobades.
- Es respecten els torns de paraula en les reunions i trobades.
- Es realitzen reunions i trobades amb videoconferència per estalviar temps i desplaçaments.
- Es limita la convocatòria de reunions, trobades i activitats a partir d'una hora determinada
- Es programen les reunions al matí en una franja definida i acotada que permeti compatibilitzar els usos socials del temps.
- Es convida les persones participants a les reunions i trobades a apagar el dispositiu mòbil o mantenir-lo en silenci, per evitar interferències i distraccions.

6. ESTABLEIX CANALS DE COMUNICACIÓ FIABLES I EFICIENTS ENTRE EL CONJUNT DE LES PERSONES TREBALLADORES...

- Hi ha un sistema establert de comunicació interna que arriba, en diferents formats, a totes les persones de l'organització.
- El correu electrònic és el canal prioritari de comunicació interna (en cas d'urgència, es porten a terme trucades telefòniques).
- S'han implantat mesures per reduir al mínim imprescindible les comunicacions fora de l'horari laboral.
- Es promou l'ús d'una eina de missatgeria instantània professional que no envaeixi el temps personal.

7. ES COMPROMET AMB MESURES DE REDUCCIÓ DE L'IMPACTE AMBIENTAL RELACIONADES AMB L'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS, COM ARA...

- La instauració d'una hora límit per al tancament del centre de treball, o una mesura de “llums apagades”, sempre que sigui possible.
- L'impuls de mesures de reducció del temps esmerçat en desplaçaments in itinere així com l'ús de transport privat.

8. EN RELACIÓ ALS TEMPS DELS ÀPATS...

- S'ha substituït l'esmorzar pel dinar en els casos que es produeixi una pausa durant el matí (20 a 30 minuts).
- S'ofereix la possibilitat de dinar en menys temps de l'habitual per poder recuperar aquest temps.
- S'ha incentivat i s'ha ofert la possibilitat de dinar aproximadament entre les 13:00 i les 15:00 i de sopar entre les 19:00 i les 21.00.
- Es disposa d'un office adaptat.
- Es promou l'alimentació saludable mitjançant màquines de vending amb fruites, bols de fruits secs als espais de reunió i office, etc.
- S'han impulsat acords amb serveis de restauració en l'entorn immediat de menjar per emportar.

9. EN RELACIÓ A LA RESPONSABILITAT SOCIAL, COM A ORGANITZACIÓ I COM A EQUIP DE PERSONES...

- Es facilita l'alliberament d'hores per a la lliure disposició (voluntariat, esport, etc.).
- Es promouen experiències d'intercanvi de coneixements entre les persones com els bancs de temps.

10. EN RELACIÓ A LA REFORMA HORÀRIA...

S'ha sumat a la Iniciativa per a la Reforma Horària.

S'han organitzat accions de sensibilització i formació sobre els principis i valors generals de la Reforma Horària.

S'han pres mesures concretes per a fer efectius els objectius de la Reforma Horària entre tots els seus grups d'interès (ciutadania, persones treballadores, plataformes o xarxes en què participa, clients, proveïdors, etc.).

ENTITAT (TERCER SECTOR)

1. IMPULSA UN LIDERATGE ESTRATÈGIC BASAT EN UNA DIRECCIÓ PER VALORS I OBJECTIUS, DE FORMA QUE ES MILLORIN ELS RESULTATS I HI HAGI UNA PRESENCIALITAT EFICAÇ, GRÀCIES QUE...

- La missió inclou els valors que fan referència a una cultura de la productivitat sostenible i d'organització del temps compartit.
- Els objectius anuals inclouen estratègies relacionades amb la millora de l'organització del temps.
- Disposa d'una eina (com a mínim) per a realitzar el seguiment i valoració dels objectius en base a indicadors realistes i observables (com ara l'avaluació del rendiment).
- Es porta a terme un seguiment periòdic (durant tot l'any) del rendiment de les persones treballadores i del voluntariat.
- Es porta a terme processos d'acompanyament de persones (acollida, selecció, desenvolupament, relleu, etc.) en base a uns criteris pre-establerts.

2. DISPOSA D'ALGUN TIPUS DE RECONeixEMENT QUE CONTRIBUEIX A LA MILLORA DE L'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL, CONCEDIT EN ELS DARRERS 5 ANYS, COM ARA...

- Un segell de RSE àmpliament reconegut.
- Un Pla d'Igualtat i el seu desplegament.
- Un segell de qualitat àmpliament reconegut.
- Un reconeixement per la seva política de gestió del temps i/o d'igualtat.
- La participació a una xarxa relacionada amb l'organització del temps.
- Altres.

3. FACILITA FORMACIÓ DIRIGIDA A MILLORAR L'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL. EN ELS DARRERS 2 ANYS S'HA REALITZAT...

- Una o més accions de sensibilització sobre els beneficis d'una nova cultura del temps.
- Una o més accions de sensibilització sobre la necessitat d'hàbits saludables i de millora de la qualitat de vida.
- Una o més accions formatives als responsables per a una millor organització, planificació i gestió del temps.
- Una o més accions formatives a les persones treballadores i voluntariat per a una millor gestió del temps personal.
- Les federacions o plataformes a les què està vinculada desenvolupen estratègies de reflexió o formació relacionades amb la millora dels usos i gestió del temps.

4. IMPLANTA MESURES DE FLEXIBILITAT HORÀRIA PER FER COMPATIBLE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR, PERSONAL I SOCIAL DE LES PERSONES, GRÀCIES A QUE...

- Existeix un sistema flexible per a adaptar-se als diferents nivells d'implicació del voluntariat.
- S'adapta a les necessitats i circumstàncies quotidianes de les persones voluntàries.
- Existeix horari flexible en l'hora d'entrada i de sortida de la feina, sempre que sigui possible.
- En concret, sempre que sigui possible, s'estableixen horaris d'entrada entre les 7:30 i les 9:30 i de sortida entre les 16:30 i les 18:30.
- Es treballa amb el concepte de jornada anual (bosses horàries i anualització de l'horari i el calendari laboral).
- Es permet disposar d'hores de lliure disposició.
- Es permet connectar-se a distància, sempre que els requeriments funcionals de la responsabilitat ho permetin.
- Es facilita el treball a distància combinat amb el treball presencial.
- Es facilita la logística i els mitjans tècnics (equips i accés al servidor) per poder treballar a distància.
- Es realitza un seguiment diferenciat per sexes sobre quines persones treballadores i voluntariat s'acullen a les mesures de flexibilitat horària.

5. FACILITA ESPAIS DE PARTICIPACIÓ I DECISIÓ OPERATIUS I RESPECTUOSOS AMB EL TEMPS DE TOTHOM...

- Es promou una cultura de reunions operatives i efectives, de forma que tenen una durada no superior a una hora.
- Els continguts de les reunions es preparen de forma prèvia.
- Hi ha un seguiment efectiu dels acords als quals s'arriba en els espais de participació i decisió.
- Les reunions, les trobades i les activitats tenen una hora d'inici i una hora d'acabament pre-establerta.
- Es promou, de forma activa, la puntualitat, tant a l'inici com a l'acabament de les reunions i trobades.
- Es respecten els torns de paraula en les reunions i trobades.
- Es realitzen reunions i trobades amb videoconferència per estalviar temps i desplaçaments.
- Es limita la convocatòria de reunions, trobades i activitats a partir d'una hora determinada.
- Es programen les reunions al matí en una franja definida i acotada que permeti compatibilitzar els usos socials del temps.
- Es convida les persones participants a les reunions i trobades a apagar el dispositiu mòbil o mantenir-lo en silenci, per evitar interferències i distraccions.

6. ESTABLEIX CANALS DE COMUNICACIÓ FIABLES I EFICIENTS ENTRE EL CONJUNT DEL VOLUNTARIAT I PERSONES TREBALLADORES...

- Hi ha un sistema establert de comunicació interna que arriba, en diferents formats, a totes les persones de l'organització.
- El correu electrònic és el canal prioritari de comunicació interna (en cas d'urgència, es porten a terme trucades telefòniques).
- S'han implantat mesures per reduir al mínim imprescindible les comunicacions fora de l'horari laboral i/o associatiu.
- Es promou l'ús d'una eina de missatgeria instantània professional que no envaeixi el temps personal.

7. ES COMPROMET AMB MESURES DE REDUCCIÓ DE L'IMPACTE AMBIENTAL RELACIONADES AMB L'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS, COM ARA...

- La instauració d'una hora límit per al tancament de la seu o una mesura de “llums apagades”, sempre que sigui possible.
- L'impuls de mesures de reducció del temps esmerçat en desplaçaments in itinere així com l'ús de transport privat.

8. EN RELACIÓ ALS TEMPS DELS ÀPATS...

- S'ha substituït l'esmorzar pel dinar en els casos que es produeixi una pausa durant el matí (20 a 30 minuts).
- S'ofereix la possibilitat de dinar en menys temps de l'habitual per poder recuperar aquest temps.
- S'ha incentivat i s'ha ofert la possibilitat de dinar aproximadament entre les 13:00 i les 15:00 i de sopar entre les 19:00 i les 21.00.
- Es disposa d'un office adaptat.
- Es promou l'alimentació saludable mitjançant màquines de vending amb fruites, bols de fruits secs als espais de reunió i office, etc.
- S'han impulsat acords amb serveis de restauració en l'entorn immediat de menjar per emportar.

9. EN RELACIÓ A LA RESPONSABILITAT SOCIAL, COM A ORGANITZACIÓ I COM A EQUIP DE PERSONES...

- Es facilita l'alliberament d'hores dels treballadors per a la lliure disposició (voluntariat, esport, etc.).
- Es promouen experiències d'intercanvi de coneixements entre les persones com els bancs de temps.

10. EN RELACIÓ A LA REFORMA HORÀRIA...

S'ha sumat a la Iniciativa per a la Reforma Horària.

S'han organitzat accions de sensibilització i formació sobre els principis i valors generals de la Reforma Horària.

S'han pres mesures concretes per a fer efectius els objectius de la Reforma Horària entre tots els seus grups d'interès (ciutadania, voluntariat, persones treballadores, plataformes o xarxes en què hi participa, clients, proveïdors, etc.).

ENTITAT (ASSOCIACIONISME I VOLUNTARIAT)

1. IMPULSA UN LIDERATGE ESTRATÈGIC BASAT EN UNA DIRECCIÓ PER VALORS I OBJECTIUS, DE FORMA QUE ES MILLORIN ELS RESULTATS I HI HAGI UNA PRESENCIALITAT EFICAÇ, GRÀCIES QUE...

- La missió de l'entitat inclou els valors que fan referència a una cultura de la productivitat sostenible i d'organització del temps compartit.
- Els objectius anuals inclouen estratègies relacionades amb la millora de l'organització del temps.
- Disposa d'una eina (com a mínim) per a realitzar el seguiment i valoració dels objectius en base a indicadors realistes i observables (com ara l'avaluació del rendiment).
- Es porta a terme un seguiment periòdic (durant tot l'any) del rendiment de les persones treballadores i del voluntariat.
- Es porta a terme processos d'acompanyament de persones (acollida, selecció, desenvolupament, relleu, etc.) en base a uns criteris pre-establerts.

2. DISPOSA D'ALGUN TIPUS DE RECONeixEMENT QUE CONTRIBUEIX A LA MILLORA DE L'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL, CONCEDIT EN ELS DARRERS 5 ANYS, COM ARA...

- Un Codi ètic.
- Un Pla d'Igualtat i el seu desplegament.
- Un reconeixement per la seva política de gestió del temps i/o d'igualtat.
- Altres.

3. FACILITA FORMACIÓ DIRIGIDA A MILLORAR L'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL. EN ELS DARRERS 2 ANYS S'HA REALITZAT...

- Una o més accions de sensibilització sobre els beneficis d'una nova cultura del temps.
- Una o més accions de sensibilització sobre la necessitat d'hàbits saludables i de millora de la qualitat de vida.
- Una o més accions formatives als responsables per a una millor organització, planificació i gestió del temps.
- Una o més accions formatives a les persones treballadores i voluntariat per a una millor gestió del temps personal.
- Les federacions o plataformes a les que està vinculada desenvolupen estratègies de reflexió o formació relacionades amb la millora dels usos i gestió del temps.

4. IMPLANTA MESURES DE FLEXIBILITAT HORÀRIA PER FER COMPATIBLE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR, PERSONAL I SOCIAL DE LES PERSONES, GRÀCIES A QUE...

- Existeix un sistema flexible per a adaptar-se als diferents nivells d'implicació del voluntariat.
- S'adapta a les necessitats i circumstàncies quotidianes de les persones voluntàries.
- En el cas de disposar d'equip tècnic, existeix horari flexible en l'hora d'entrada i de sortida de la feina, sempre que sigui possible.
- En el cas de disposar d'equip tècnic, sempre que sigui possible, s'estableixen horaris d'entrada entre les 7:30 i les 9:30 i de sortida entre les 16:30 i les 18:30.
- En el cas de disposar d'equip tècnic, es treballa amb el concepte de jornada anual (bosses horàries i anualització de l'horari i el calendari laboral).
- En el cas de disposar d'equip tècnic, l'entitat permet disposar d'hores de lliure disposició.
- En el cas de disposar d'equip tècnic, l'entitat permet connectar-se a distància, sempre que els requeriments funcionals de la responsabilitat ho permetin.

En el cas de disposar d'equip tècnic, es facilita el treball a distància combinat amb el treball presencial.

En el cas de disposar d'equip tècnic, l'entitat facilita la logística i els mitjans tècnics (equips i accés al servidor) per poder treballar a distància.

5. FACILITA ESPAIS DE PARTICIPACIÓ I DECISIÓ OPERATIUS I RESPECTUOSOS AMB EL TEMPS DE TOTHOM...

Es promou una cultura de reunions operatives i efectives, de forma que tenen una durada no superior a una hora.

Els continguts de les reunions es preparen de forma prèvia.

Hi ha un seguiment efectiu dels acords als quals s'arriba en els espais de participació i decisió.

Les reunions, les trobades i les activitats tenen una hora d'inici i una hora d'acabament pre-establerta.

Es promou, de forma activa, la puntualitat, tant a l'inici com a l'acabament de les reunions i trobades.

Es respecten els torns de paraula en les reunions i trobades.

Es realitzen reunions i trobades amb videoconferència per estalviar temps i desplaçaments.

Es limita la convocatòria de reunions, trobades i activitats a partir d'una hora determinada.

Es convida les persones participants a les reunions i trobades a apagar el dispositiu mòbil o mantenir-lo en silenci, per evitar interferències i distraccions.

6. ESTABLEIX CANALS DE COMUNICACIÓ FIABLES I EFICIENTS ENTRE EL CONJUNT DEL VOLUNTARIAT I PERSONES TREBALLADORES...

Hi ha un sistema establert de comunicació interna que arriba, en diferents formats, a totes les persones de l'organització.

El correu electrònic és el canal prioritari de comunicació interna (en cas d'urgència, es porten a terme trucades telefòniques).

S'han implantat mesures per reduir al mínim imprescindible les comunicacions fora de l'horari laboral i/o associatiu.

Es promou l'ús d'una eina de missatgeria instantània professional que no envaeixi el temps personal.

7. ES COMPROMET AMB MESURES DE REDUCCIÓ DE L'IMPACTE AMBIENTAL RELACIONADES AMB L'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS, COM ARA...

S'ha instaurat una hora límit per al tancament la seu de l'entitat, o s'ha implantat una mesura de "llums apagades", sempre que sigui possible.

L'impuls de mesures de reducció del temps esmerçat en desplaçaments in itinere així com l'ús de transport privat.

8. EN RELACIÓ ALS TEMPS DELS ÀPATS, QUAN COINCIDEIXEN EN ACTES I ACTIVITATS, ES PROMOU...

S'ha substituït l'esmorzar pel dinar en els casos que es produeixi una pausa durant el matí (20 a 30 minuts).

S'ofereix la possibilitat de dinar en menys temps de l'habitual per poder recuperar aquest temps.

S'ha incentivat i s'ha ofert la possibilitat de dinar aproximadament entre les 13:00 i les 15:00 i de sopar entre les 19:00 i les 21.00.

Es disposa d'un office adaptat.

Es promou l'alimentació saludable mitjançant màquines de vending amb fruites, bols de fruits secs als espais de reunió i office, etc.

S'han impulsat acords amb serveis de restauració en l'entorn immediat de menjar per emportar.

9. EN RELACIÓ A LA REFORMA HORÀRIA...

L'entitat s'ha sumat a la Iniciativa per a la Reforma Horària.

S'han organitzat accions de sensibilització i formació sobre els principis i valors generals de la Reforma Horària.

S'han pres mesures concretes per a fer efectius els objectius de la Reforma Horària entre tots els seus grups d'interès (ciutadania, voluntariat, persones treballadores, plataformes o xarxes en què hi participa, clients, proveïdors, etc.).

Es promouen experiències d'intercanvi de coneixements entre les persones com els bancs de temps.

DIAGNOSI

El 2015 s'inicien els treballs en diverses organitzacions sobre mesures relacionades amb la millora dels horaris, la gestió del temps i la conciliació de la vida personal i laboral. Abans d'implementar les mesures, es realitza una diagnosi de la percepció de la plantilla entorn a aquests temes i altres relacionats.

La diagnosi inicial a les organitzacions mostra que, abans de començar les proves pilot, es parteix d'una situació general de:

- Major nivell d'insatisfacció de les dones
- Major nivell d'insatisfacció dels comandaments intermedis (en aspectes diferents que les dones)
- Excessives reunions i durada
- Excés d'urgències
- Dificultat per delegar
- Poca consciència de la necessitat de nova organització del temps
- Poques mesures de conciliació i de bons horaris

I més concretament:

- En el total de les organitzacions participants -tant les plantilles com els comandaments intermedis i l'alta direcció- consideren que és rellevant i necessari introduir elements de millora en la gestió eficient del temps. Aquesta resposta és lògica, ja que estan iniciant la participació en una prova pilot de millora de l'organització del temps, però així i tot és destacable la total unanimitat.
- Més del 90% de les persones enquestades en el procés de diagnosi consideren insuficients els processos d'aprenentatge i desenvolupament professional a les seves organitzacions
- Més del 90% de les persones enquestades reclamen l'habilitació d'espais o la posta en marxa de projectes on es puguin desenvolupar la innovació i la creativitat.

Aquests dos darrers aspectes no estan directament relacionats amb la gestió del temps però mostren algunes deficiències típiques de les organitzacions del nostre país, en comparació amb d'altres més avançats.

- En relació al sexe, en totes les organitzacions analitzades les dones estan sistemàticament menys satisfetes que els homes en la seva vida professional. L'aspecte on hi ha més insatisfacció és la gestió eficient del temps i la manca de flexibilitat, però també es mostren menys satisfetes en les tasques que desenvolupen i en el reconeixement rebut per part dels seus superiors. Aquestes dades mostren un reflex de la realitat social, en què les dones són més perjudicades pels horaris actuals i també per les seves majors dificultats de promoció professional.
- Com a col·lectiu, els comandaments intermedis solen ser els que estan més insatisfets en general; en més d'un 50% ho estan fins i tot més que la pròpia plantilla. Aquestes dades responen a elements de gestió organitzatius diferents als relacionats amb el temps, tot i que també cal destacar que el major grau d'insatisfacció es troba a la deficient gestió del temps i les mesures de flexibilitat.
- En un 80% dels casos, més de la meitat de la plantilla considera que seria molt possible reduir les urgències i també ho considera així més del 60% del personal directiu, de manera que existeix la necessitat d'establir sistemes i metodologies per a una millor planificació i reducció de les urgències.
- Un dels aspectes assenyalats com més millorables a totes les organitzacions és la durada de les reunions. Són molt llargues (quasi el 70% duren més d'una hora i mitja o més de dues hores) i hi ha molts aspectes que no es tenen en compte suficientment (puntualitat, hora d'inici i finalització, revisió d'execució d'acords, planificació, ordres del dia, etc.).
- La gran majoria d'organitzacions deixen palesa a la diagnosi l'enorme dificultat per delegar que pateixen els comandaments, siguin alta direcció o comandaments intermedis.
- Una dada complementària a la demanda de mesures de conciliació de la vida personal i laboral és la sensació de poca consciència general de la necessitat de nova organització del temps, segurament per manca de coneixement de com podria dur-se a terme.
- Un 95% de les organitzacions en el procés de diagnosi assenyalen que les mesures de conciliació encara són escasses i que no s'utilitzen eines que facilitarien la gestió i reduirien la mobilitat, com les videoconferències.

RESULTATS

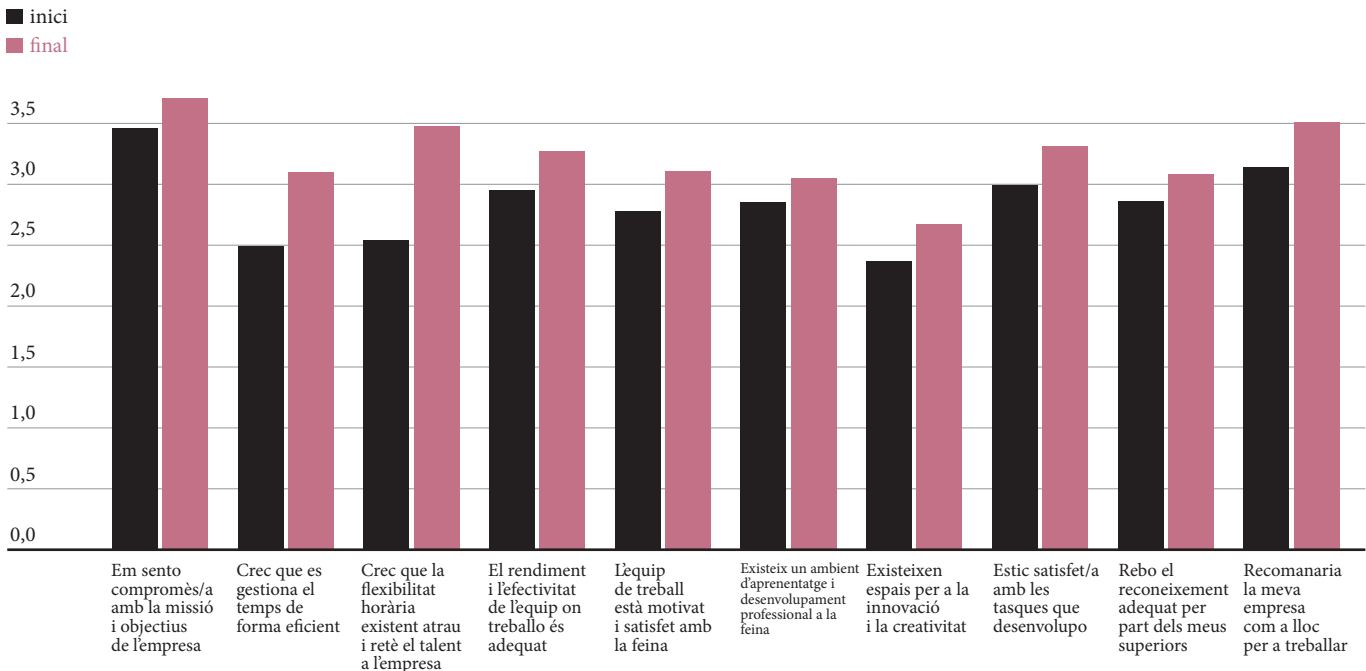
Un cop realitzada la diagnosi i passats entre 4 i 6 mesos des de l'inici de la implantació de mesures, es torna a avaluar la percepció del personal treballador amb els mateixos ítems amb què s'havia fet la diagnosi de la situació inicial, per tal d'observar els possibles canvis.

Els resultats presentats, per tant, parteixen d'un moment inicial (INICI) i d'un moment FINAL, un cop implementades les mesures.

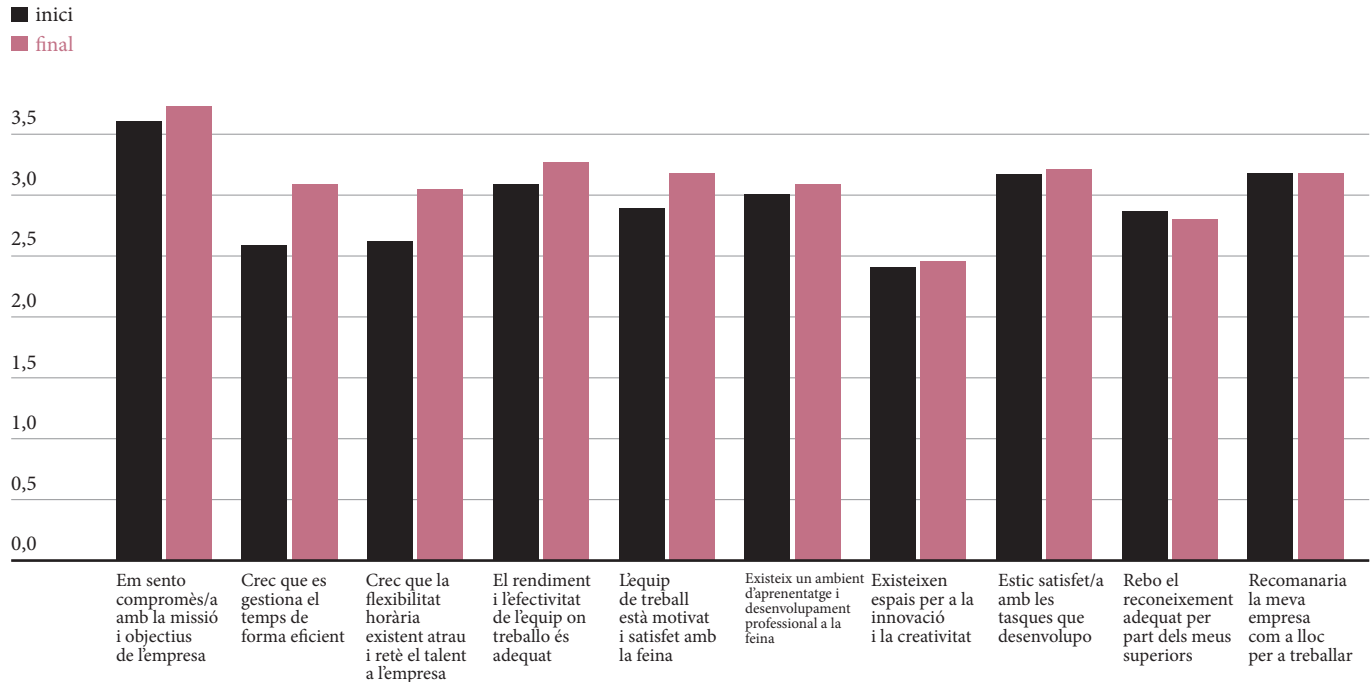
GLOBALS

- En general els resultats són millors i més significatius a les empreses que a les entitats del tercer sector.

EMPRESSES



ENTITATS DEL TERCER SECTOR

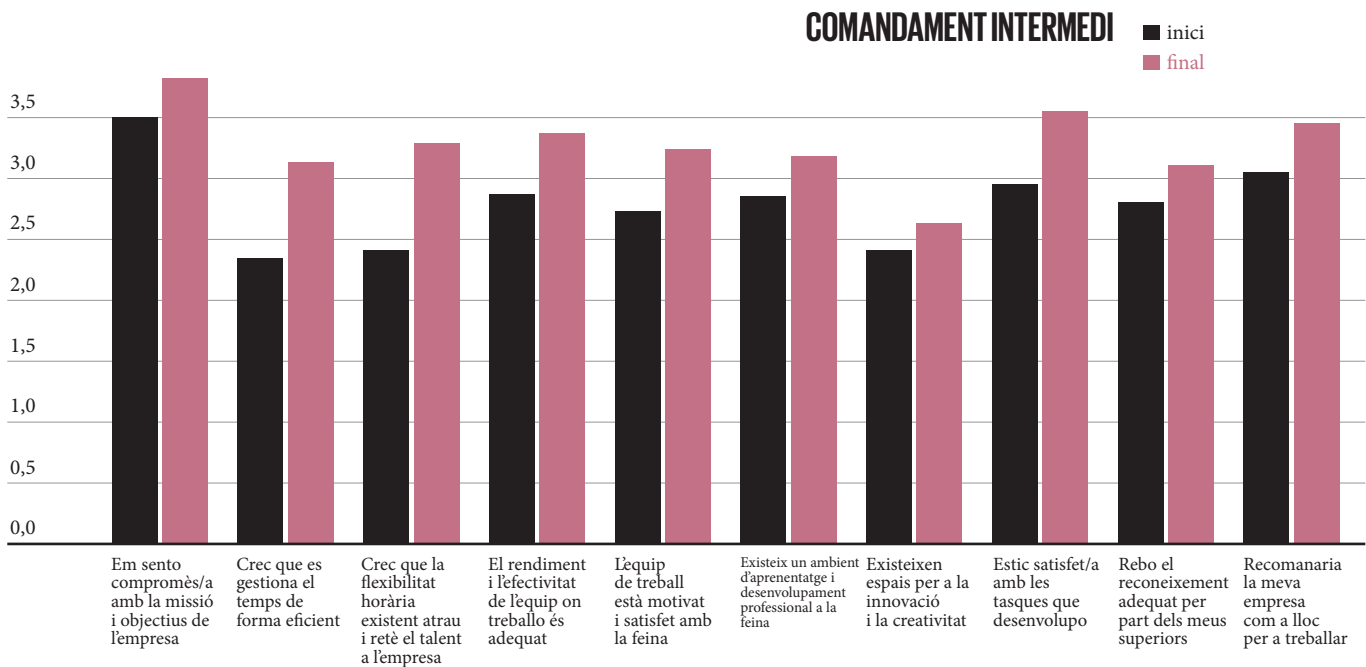
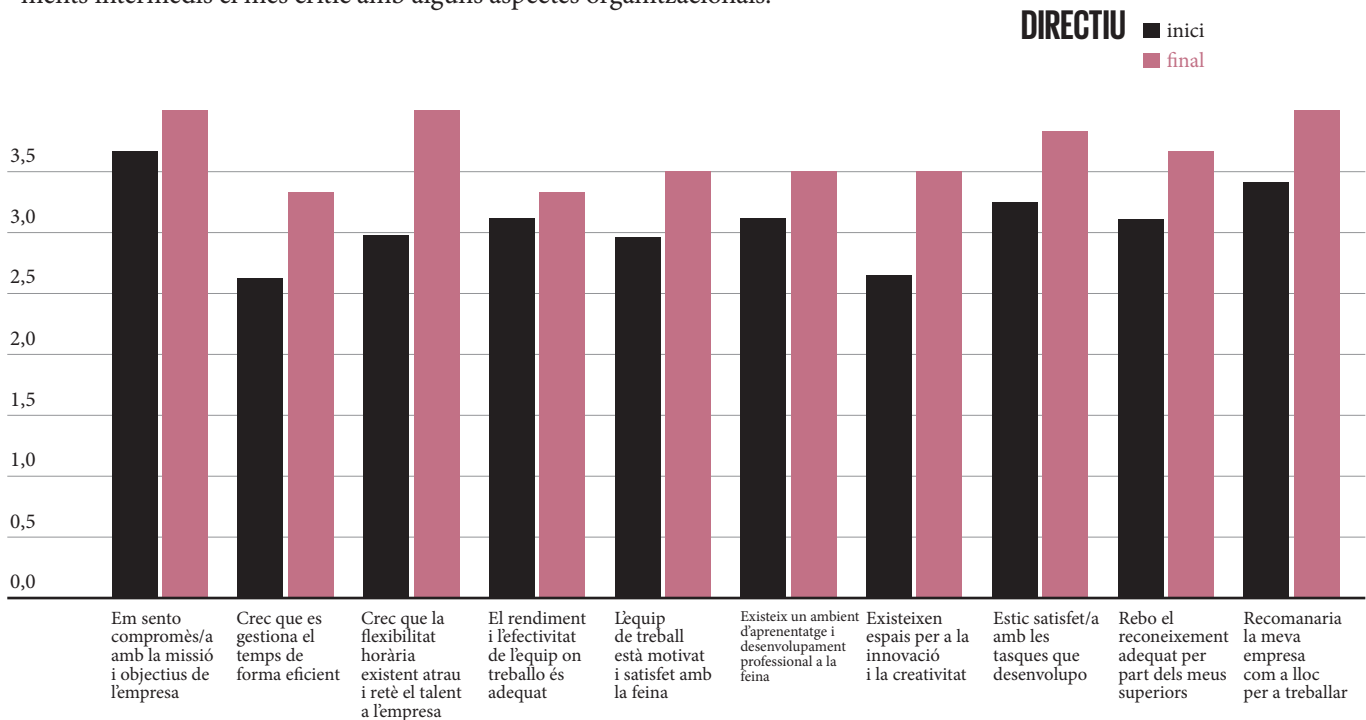


- A les empreses, com a valoració general hi ha una millora en la percepció de les plantilles en relació a TOTS els aspectes mesurats.
- A les entitats del tercer sector, com a valoració general es pot constatar que hi ha una millora en la percepció de les plantilles en relació a la gran majoria d'aspectes mesurats.



En general, augmenta el compromís amb la missió i objectius de l'organització, es considera que hi ha hagut un canvi positiu en la gestió eficient del temps, es valora la millora de la flexibilitat horària, al temps que es reforça la idea que atrau i reté el talent, es percep un millor ambient d'aprenentatge i desenvolupament professional, s'incrementa la percepció de motivació i satisfacció de l'equip i augmenta la fidelització, ja que més gent recomanaria l'empresa com a lloc per treballar.

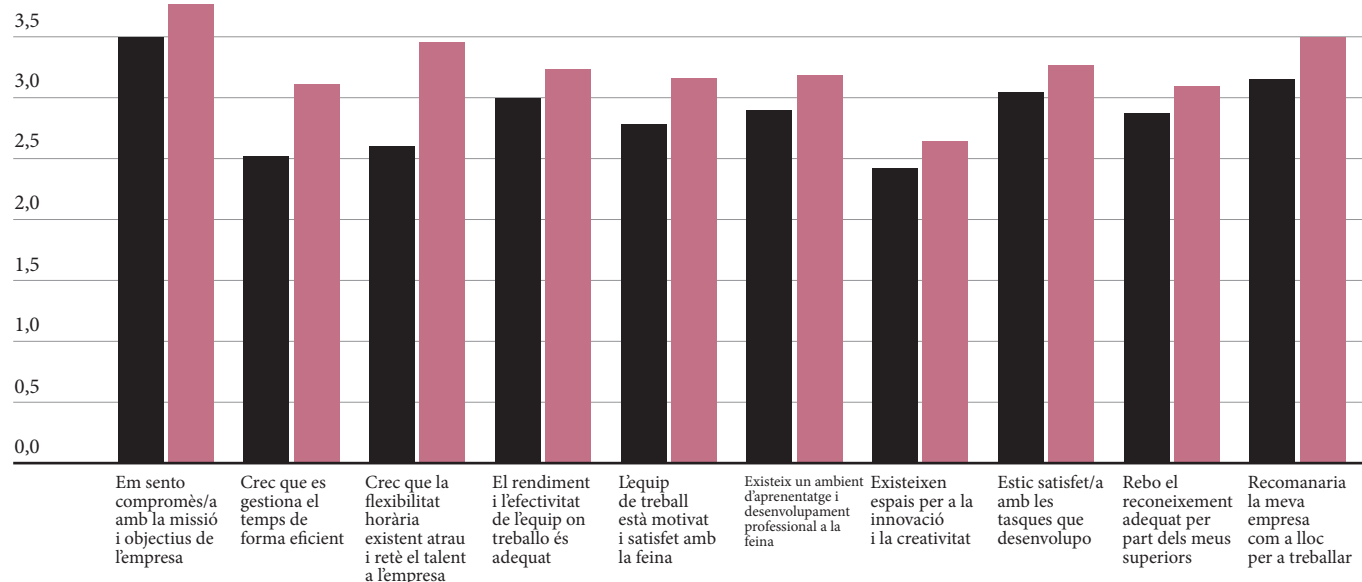
- La Direcció és el grup més implicat amb la missió i els objectius de l'empresa, i qui més valora totes les mesures implementades però és el grup de Comandaments intermedis el més crític amb alguns aspectes organitzacionals:



- El grup de Comandaments intermedis és també el que té menys consciència del fet que la flexibilitat horària atrau i reté el talent, tot i que aquesta consciència ha augmentat respecte a l'inici de la prova pilot.
- Resulta remarcable constatar que les dones milloren significativament la seva percepció en tots els aspectes en què s'han implementat mesures, sobretot tenint en compte que partien de situacions de més insatisfacció:

DONA

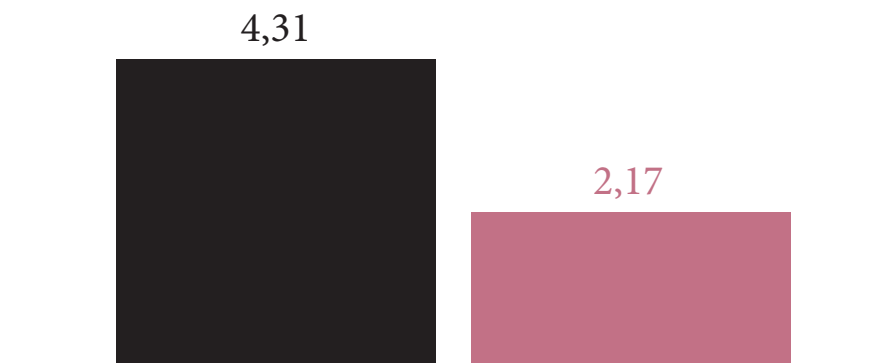
■ inici
■ final



- Aquesta diferència entre dones i homes demostra, un cop més, com són les dones les més perjudicades per l'actual sistema horari i d'organització del temps, que els impedeix conciliar la vida personal i laboral, al temps que interfereix en el seu desenvolupament professional i satisfacció a la feina. Per això viuen de manera tan positiva les actuacions entorn a aquesta matèria.
- Queda clar que, per dones i homes, les mesures de conciliació impliquen un augment de la fidelització ja que s'incrementa significativament el nombre de dones que recomanarien l'empresa per treballar en ella mentre que entre els homes es manté estable.
- S'han reduït les hores extres treballades a la meitat, a partir de l'aplicació de les mesures en tots els nivells de l'organització.

DIFERÈNCIA HORES

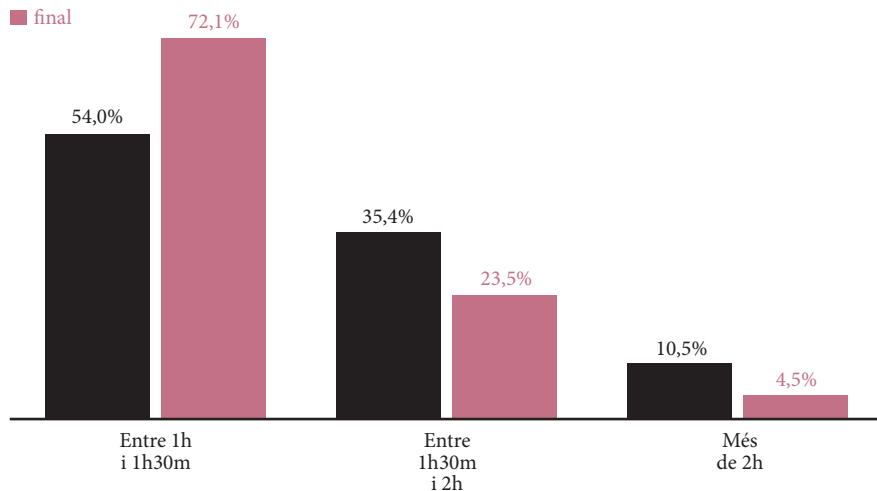
■ inici
■ final



- Augmenta la delegació de tasques que requereixen presència física.
- S'ha reduït la durada de les reunions de treball (un 72% duren ara entre 1h i 1h i mitja) però encara més d'un 4% sobrepassen les 2 hores de durada:

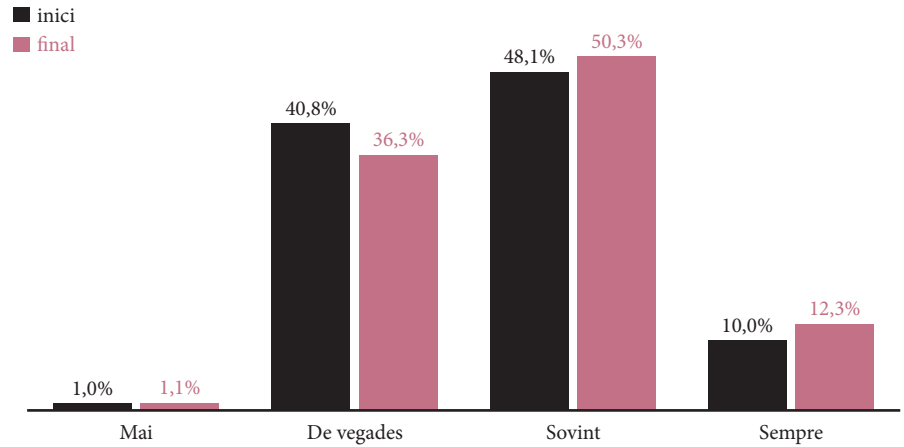
QUINA ÉS LA DURADA MITJA DE LES REUNIONS DE TREBALL, ACTUALMENT?

■ inici
■ final



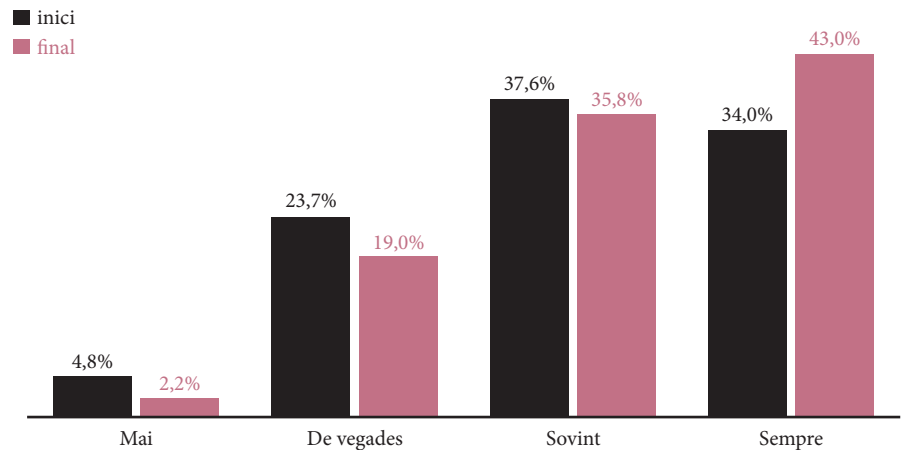
- Respecte la millora de l'efectivitat i operativitat de les reunions augmenta lleugerament però encara hi ha marge de millora:

CONSIDERA QUE LES REUNIONS QUE REALITZA SÓN RESOLUTIVES?



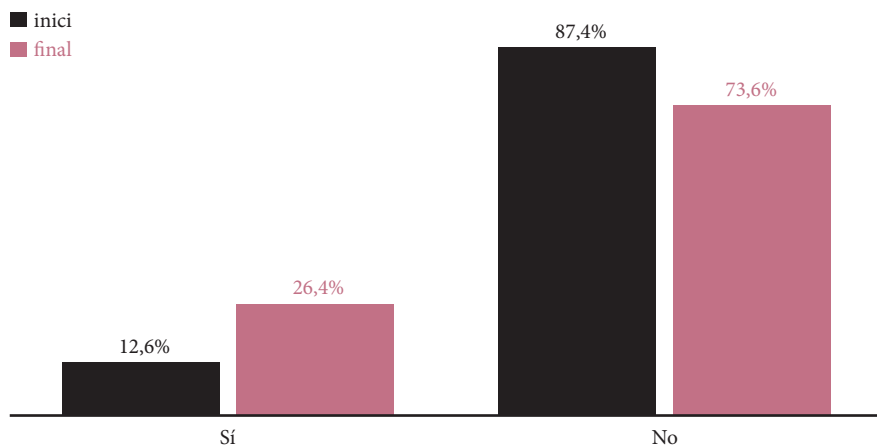
- S'ha millorat en el mètode d'establir una hora d'inici i una de final de les reunions:

LES REUNIONS TENEN HORA D'INICI I DE FINALITZACIÓ?



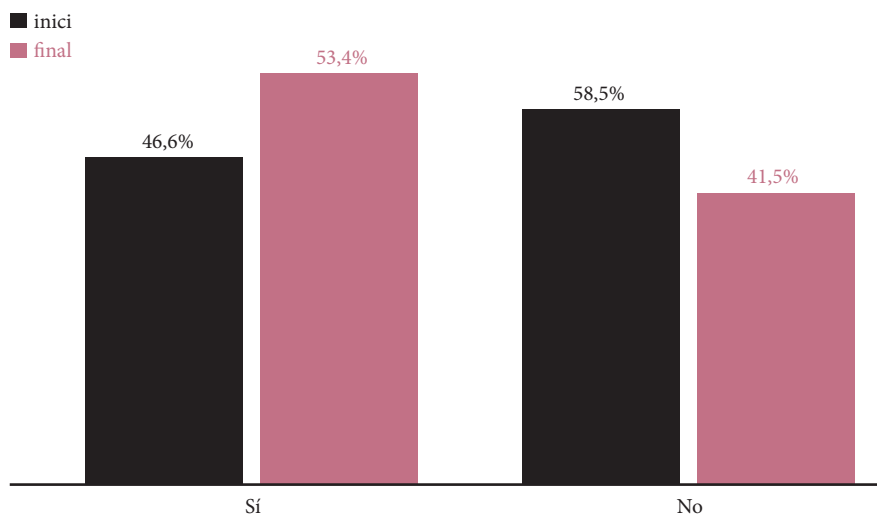
- Hi ha major consciència que cal prohibir la convocatòria de reunions a partir d'una hora determinada a la tarda i s'ha començat a fer però encara hi ha marge de millora:

ES PROHIBEIX LA CONVOCATÒRIA DE REUNIONS A PARTIR D'UNA HORA DETERMINADA DE LA TARDA?

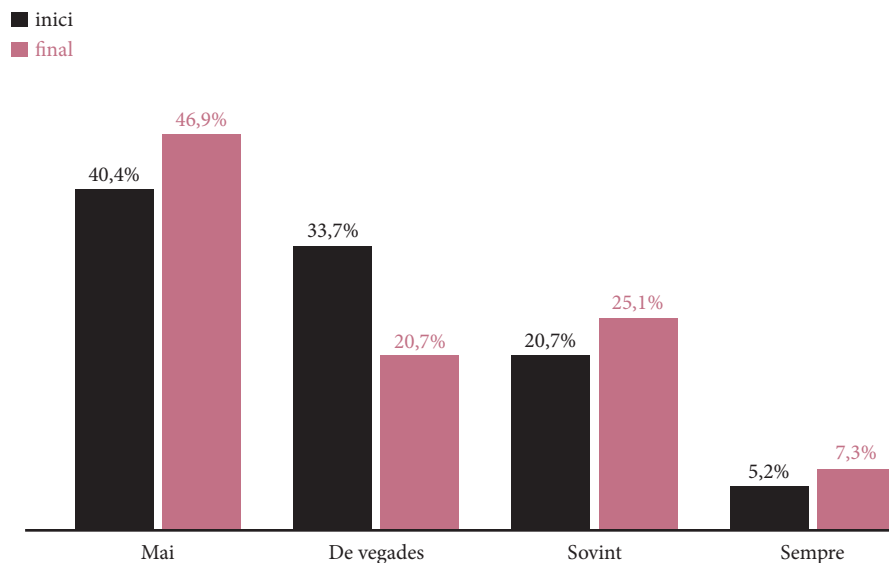


- També augmenta el nombre de reunions que es posen a una hora al matí que permeti la conciliació de la vida personal i laboral de les persones treballadores:

ES CONVOQUEN REUNIONS PEL MATÍ A PARTIR D'UNA HORA CONCRETA PER AIXÍ FACILITAR LA CONCILIACIÓ DE LES MARES I PARES (PER PODER ACOMPANYAR ELS INFANTS A L'ESCOLA)?



AUGMENTEN LES REUNIONS PER VIDEOCONFERÈNCIA?

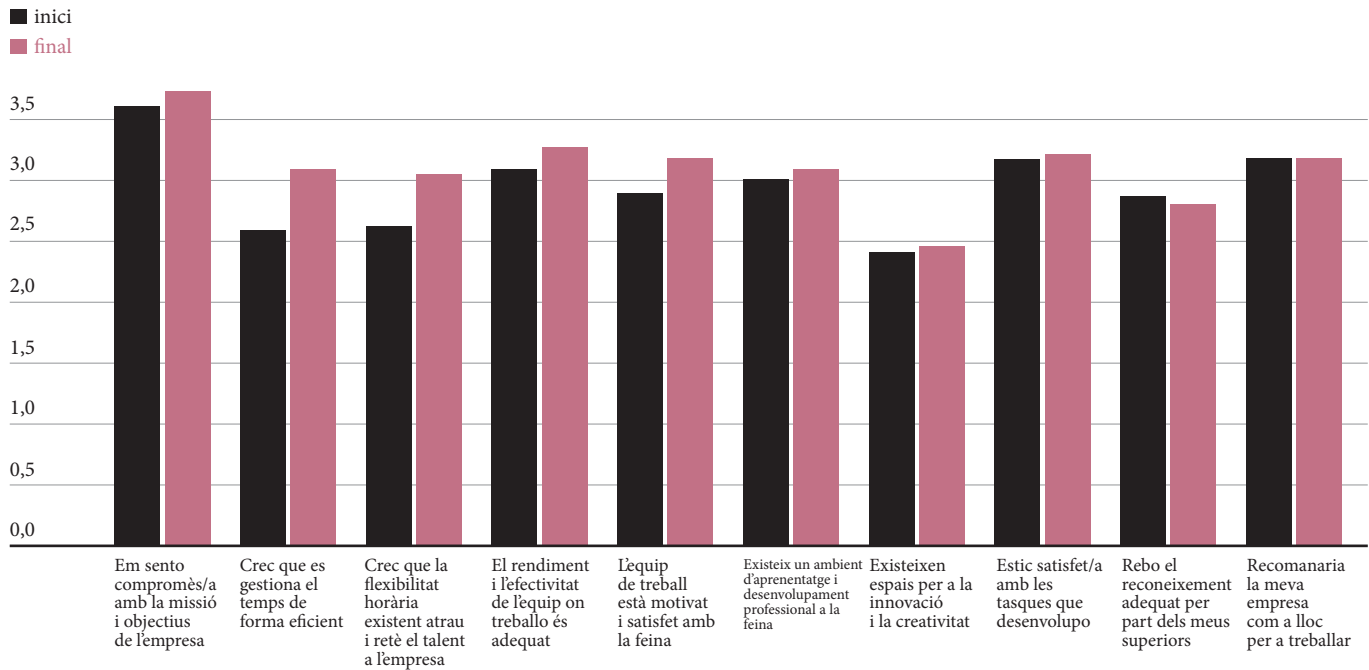


- En general augmenten o milloren les diferents mesures de conciliació que l'organització posa a disposició de les persones treballadores i la percepció positiva d'aquestes:

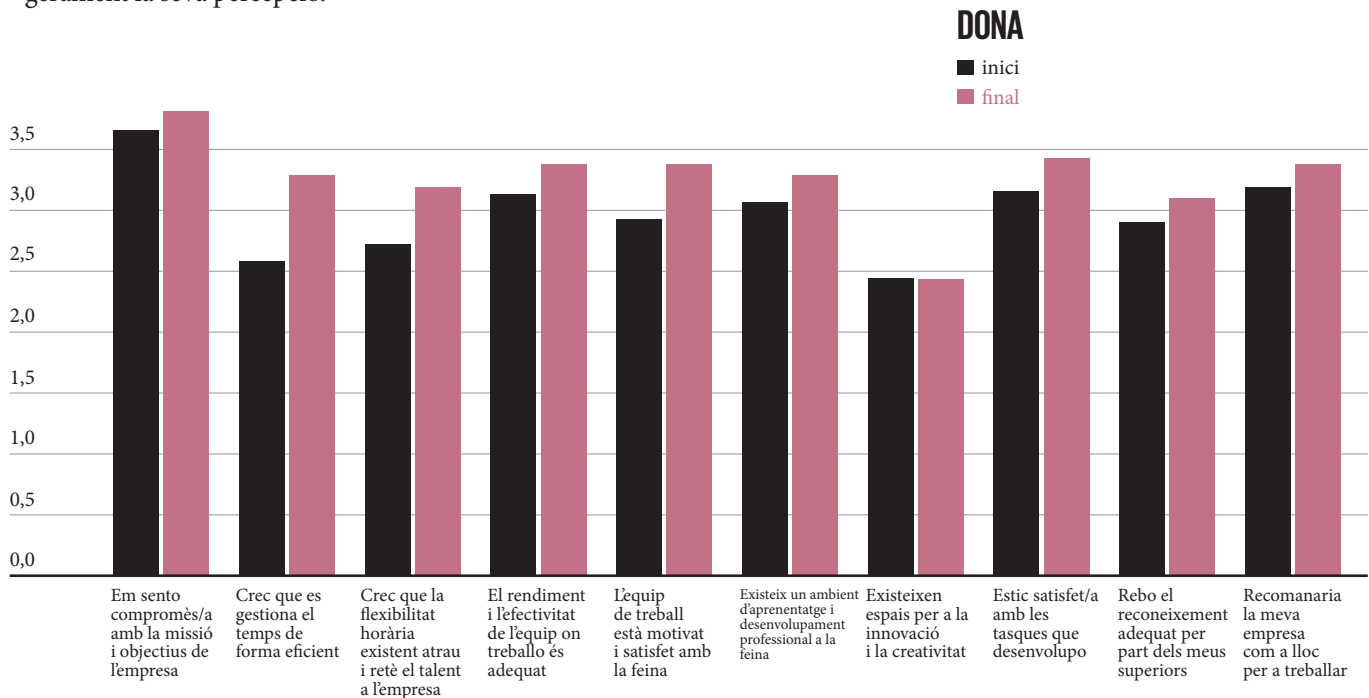
1. augmenta la flexibilitat horària d'un 48% a un 68%;
2. banc d'hores del 22% al 44%;
3. treball a distància del 30% al 48%
4. menjador o servei de càtering (de 32% a 42%)
5. formació en relació a l'organització del temps (42'9% a 55%)

TERCER SECTOR

- A les entitats del tercer sector només s'observa estabilitat en el reconeixement rebut per part dels superiors (aspecte que pensem no té a veure amb la Reforma Horària sinó amb qüestions específicament laborals).

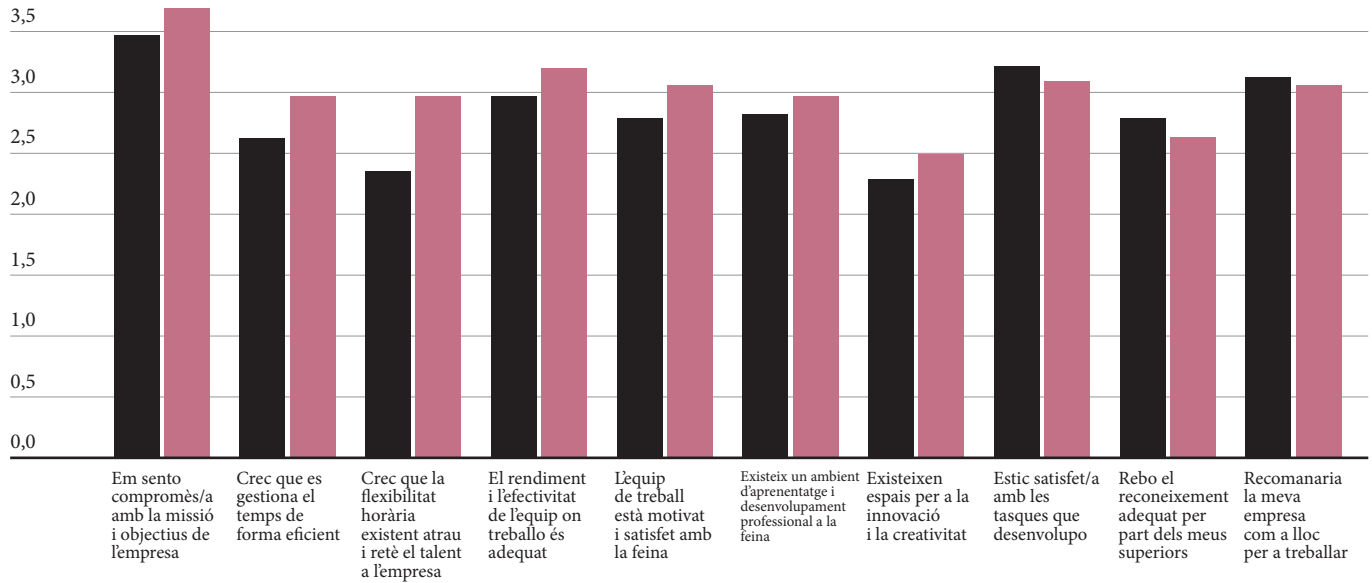


- Resulta remarcable constatar que les dones milloren significativament la seva percepció en tots els aspectes en què s'han implementat mesures mentre que els homes no experimenten canvis significatius, tot i que en general milloren lleugerament la seva percepció.



HOME

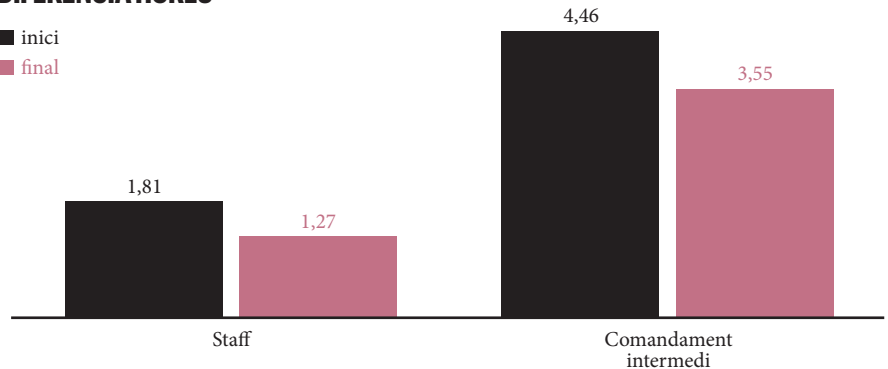
■ inici
■ final



- Les dones acaben valorant més que els homes tots els àmbits analitzats. Cal assenyalar que, globalment, les dones estaven més insatisfetes que els homes en tots els aspectes relacionats amb el temps i el clima laboral.
- Entre els menors de 30 anys es valoren molt positivament les mesures aplicades, i augmenten més que en altres edats els que creuen que ara es gestiona el temps de forma eficient. No obstant, segueixen reclamant rebre el reconeixement adequat per part dels seus superiors.
- S'han reduït les hores extres treballades a partir de l'aplicació de les mesures tant en l'staff com en els Comandaments Intermedis.

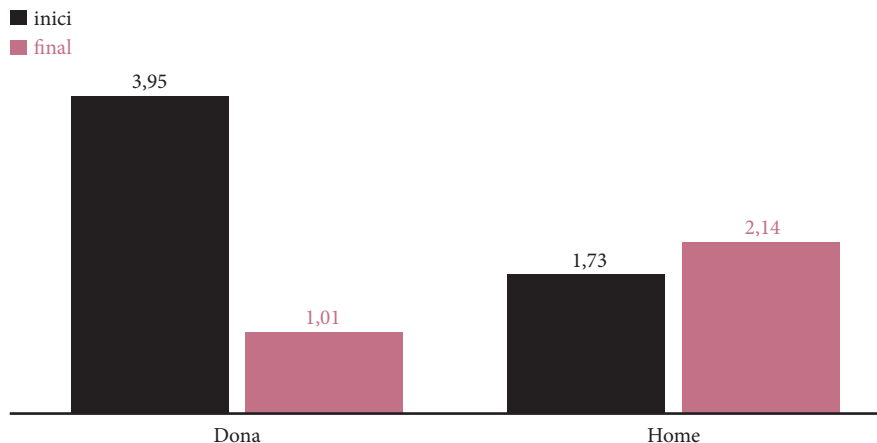
DIFERÈNCIA HORES

■ inici
■ final



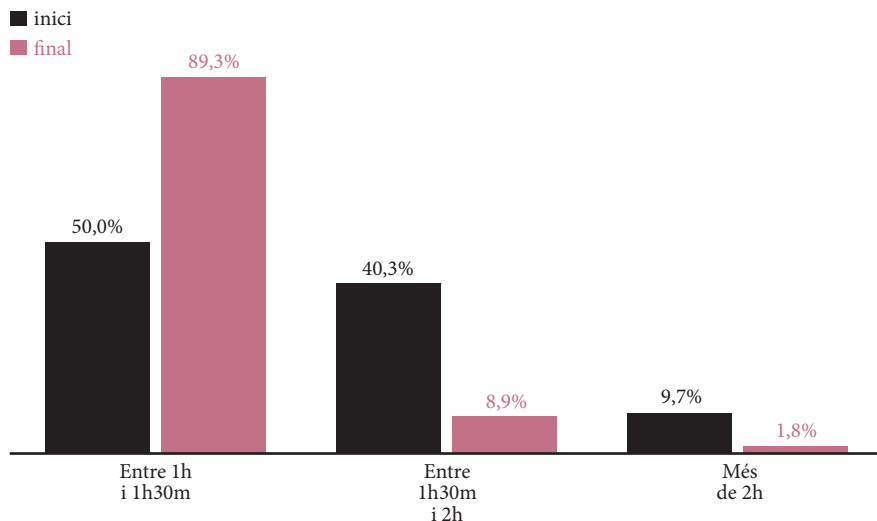
- Les dones han disminuït les hores extres treballades (partien d'una situació de més hores treballades que els homes) i els homes les han augmentades lleugerament, amb la qual cosa s'ha equilibrat el balanç d'hores extres entre sexes.

DIFERÈNCIA HORES

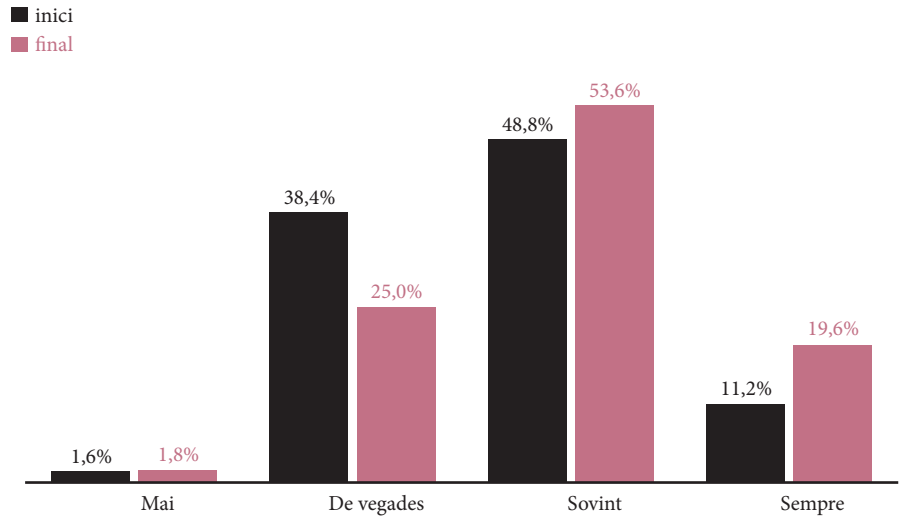


- S'ha reduït força la durada de les reunions de treball (ara quasi un 90% es troben en el paràmetre més baix, és a dir, entre 1 i 1'5 hores mentre que abans de la prova pilot hi estaven només la meitat de les reunions) i s'assenyala que ha millorat l'efectivitat i operativitat de les mateixes però encara hi ha marge de millora.

QUINA ÉS LA DURADA MITJA DE LES REUNIONS DE TREBALL, ACTUALMENT?

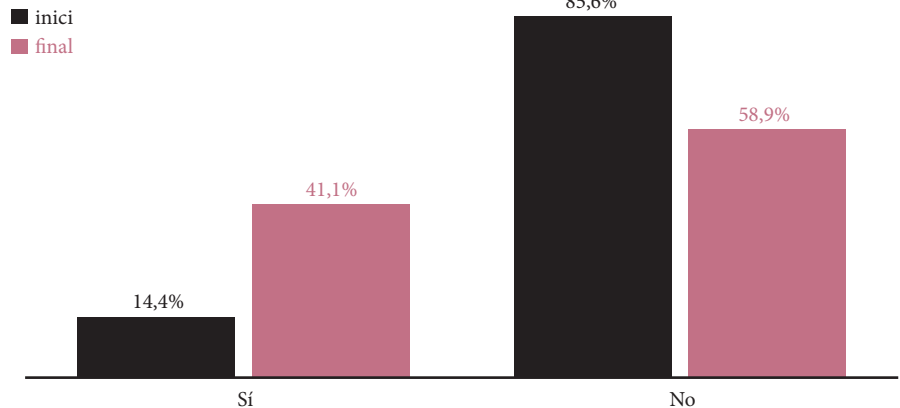


CONSIDERA QUE LES REUNIONS QUE REALITZA SÓN RESOLUTIVES?



- Hi ha major consciència que cal prohibir la convocatòria de reunions a partir d'una hora determinada a la tarda i s'ha començat a fer (aquesta mesura ha passat d'un 14% a un 41%).

ES PROHIBEIX LA CONVOCATÒRIA DE REUNIONS A PARTIR D'UNA HORA DETERMINADA DE LA TARDA?



- En general augmenten o milloren les diferents mesures de conciliació que l'organització posa a disposició de les persones treballadores, però encara hi ha mancança en el coneixement per part de les persones treballadores de les actuacions que es realitzen a les organitzacions i també es constata que en queden algunes per explorar, com el teletreball o les conferències a distància.

BONES PRÀCTIQUES

JORNADA COMPACTADA

Pas d'un horari intensiu (8h a 15h) a un horari compactat, suprimint la pausa de mig matí (i per tant, esmorzant a casa) i facilitant 30 minuts per dinar.

[TBS ONLINE](#)

Adopció d'un nou horari més humà i humanitzat. de 8h a 13h i de 14h a 17h.

[FUNDACIÓ JOIA](#)

En els seus serveis centrals, s'ha passat d'un horari fix i rígid a un horari totalment flexible: entrada entre les 8h i les 9.15 h i sortida entre les 16.30h i les 18h de dilluns a dijous i divendres de 8h a 14h, on les pauses per dinar poden ser entre mitja hora i una hora i mitja.

[MASIA VALLFORMOSA](#)

Horari compactat per a les persones treballadores: de 8h a 17.30h i els divendres de 8h a 15h.

[CÀRITAS GIRONA](#)

Canvi de l'esmorzar de les 11h per un dinar a les 13h.

[AGÈNCIA DE DESENVOLUPAMENT LOCAL
DE SOLSONA I CARDONA](#)

DIRECCIÓ PER VALORS I OBJECTIUS

Introducció d'un nou sistema per enregistrar i classificar la dedicació dels treballadors a les diferents tasques i projectes (per mesurar l'eficiència i estalviar l'excés d'urgències).

[TECHNOTRENDS](#)

Creació d'un sistema de gestió i d'avaluació de l'acompliment relacionant els objectius individuals amb el de l'organització.

[FUNDACIÓ JOIA](#)

Inclusió del valor EFICIÈNCIA en els valors corporatius (eficiència en la gestió del temps de les persones, de l'energia, dels recursos, etc.).

[AGRUPACIÓ D'EMPRESARIS DEL BAIX LLOBREGAT](#)

Seguiment periòdic del rendiment de l'equip, focalitzant en objectius i resultats i no en hores presencials.

[FUNDACIÓ JOIA](#)

FORMACIÓ

Curs formatiu sobre la gestió de l'Outlook i el one note.

[ACCIÓ Generalitat de Catalunya](#)

Accions formatives per a millorar la gestió del temps de tots els treballadors, per reduir les urgències poc justificades.

[TECHNOTRENDS](#)

Formació en reunions operatives.

[GRUPO SIFU](#)

FLEXIBILITAT HORÀRIA

Ampliació de la flexibilitat horària de dilluns a dijous: 7h a 9.30h per a l'entrada, 16h a 19h per a la sortida i ampliació els divendres i a la jornada intensiva d'estiu: 7h a 9.30h per a l'entrada, 14h a 15.30h per a la sortida.

[GAES](#)

Disposició de 30 minuts de flexibilitat en l'entrada i/o la sortida.

[FUNDACIÓ JOIA](#)

TEMPS DE LLIURE DISPOSICIÓ

Introducció de la flexibilitat horària per a les treballadores: possibilitat d'entrar de 8h a 8.30h i sortir de 17h a 17.30h, amb hora de dinar en 30 minuts, amb dues possibilitats, a les 13.30 o 14h.

[AGRUPACIÓ D'EMPRESARIS DEL BAIX LLOBREGAT](#)

Realització d'una prova pilot per a la implementació de l'e-treball a l'organització.

[FUNDACIÓ JOIA](#)

Implantació de Flexitime: horari flexible adequat a cada persona que inclou en general una aturada d'1h per dinar al voltant de les 13h, entrada entre les 8h i les 9:30h i sortida entre les 17h i les 18.30h.

[AGÈNCIA DE DESENVOLUPAMENT LOCAL
DE SOLSONA I CARDONA](#)

Ampliació de la flexibilitat horària de dilluns a dijous: 7h a 9.30h per a l'entrada, 16h a 19h per la sortida. Possibilitat de transformar els dies d'assumptes propis en una bossa d'hores a disponibilitat de la persona treballadora.

[FUNDACIÓ JOIA](#)

Desenvolupament parcial de la feina fora de les oficines per a comercials, tècnics i directius, emprant les eines TIC facilitades per l'empresa.

[TECHNOTRENDS](#)

Horari comercial de la botiga Apunts de 8.30h a 19.30h (avançament d'1h en el tancament).

[FUNDACIÓ JOIA](#)

Política de llums apagades als serveis centrals de l'empresa.

[GAES](#)

Introducció, en l'horari d'estiu (juliol i agost), on es fa jornada intensiva (8h a 15h), de la possibilitat de dinar en 30 minuts, entre les 12.30h i les 13h (finalitzant la jornada a les 15.30h).

MASIA VALLFORMOSA

Borsa d'hores per infants a càrrec i per a pares i mares majors de 75 anys per cura mèdica.

FUNDACIÓ JOIA

Programació de reunions sempre compatibles amb l'horari escolar (en general, de 9.30h a 10.30h).

AGÈNCIA DE DESENVOLUPAMENT LOCAL
DE SOLSONA I CARDONA

Tarda o matí lliure a la setmana per als professionals dels centres socio-sanitaris i de salut mental.

FUNDACIÓ JOIA

Tancament de les botigues els dissabtes al matí i de dilluns a divendres a les 19.30h.

GAES

Convocatòria de jornades i actes amb hora d'inici i final que es respecta escrupolosament.

AGÈNCIA DE DESENVOLUPAMENT LOCAL
DE SOLSONA I CARDONA

Prohibició de convocatòria de reunions a la tarda (es realitzen de 8h a 14h).

FUNDACIÓ JOIA

REUNIONS OPERATIVES

Cartell amb els principals consells per celebrar reunions més efectives.

[ACCIÓ Generalitat de Catalunya](#)

Establiment de procediments per a les reunions, definint qui la condueix, qui pren nota, qui repassa i determinant les tasques pendents i deadlines.

[AGÈNCIA DE DESENVOLUPAMENT LOCAL
DE SOLSONA I CARDONA](#)

Reducció de les reunions de Directius i de les diferents direccions, reduint el seu cost en un 35%.

[SUARA COOPERATIVA](#)

Introducció d'un dia sense reunions (no Meeting Day) en la planificació setmanal de treball.

[CÀRITAS GIRONA](#)

Incorporació de sistemes de videoconferència (Skype, Hangout, Facetime, etc.) i Sales de videoconferència a les seus de Barcelona i Olot per portar a terme reunions, espais de participació i espais de formació.

[SUARA COOPERATIVA](#)

CANALS DE COMUNICACIÓ

Decàleg de bones pràctiques per a la gestió dels correus electrònics.

[ACCIÓ Generalitat de Catalunya](#)

Definició i delimitació dels canals de comunicació interns, per determinar l'ús del correu electrònic, missatgeria electrònica i telèfon.

[AGÈNCIA DE DESENVOLUPAMENT LOCAL
DE SOLSONA I CARDONA](#)

TEMPS DELS ÀPATS

Promoció de l'ús de l'Espai Suara: és un portal que actua com a finestreta única, totes les professionals hi tenen accés per accedir al seu correu electrònic, gestor documental, borsa de treball, formació, fòrums, etc.

[SUARA COOPERATIVA](#)

Mesures de flexibilitat i de reducció del temps mínim per esmorzar i dinar, així com la possibilitat de no portar a terme l'aturada de l'esmorzar per sortir o entrar abans.

[GAES](#)

Possibilitat de dinar en 30 minuts.


[CÀRITAS GIRONA](#)

Possibilitat de dinar entre les 12.30 i les 13.30h.


[FUNDACIÓ JOIA / CÀRITAS GIRONA](#)

Habilitació d'un nou espai com a office per a dinar.

[CÀRITAS GIRONA](#)



**ACORD D'IMPULS
LABORAL DE LA
REFORMA HORÀRIA.
10 OBJECTIUS PER A LA
NEGOCIACIÓ COL·LECTIVA**



El Consell de Relacions Laborals és el resultat de l'esforç i la voluntat de l'Administració de la Generalitat i les organitzacions sindicals i empresarials més representatives de Catalunya de crear un fòrum estable de diàleg i concertació social i de participació institucional en matèria de relacions laborals a Catalunya.

Des de la seva creació, l'any 2007, l'esforç de totes les parts ha permès avançar de forma conjunta en la construcció d'un marc propi de relacions laborals a Catalunya, necessari per a la millora de l'entramat productiu i social, per a la competitivitat i productivitat de les nostres empreses i per aconseguir una ocupació de qualitat i millores de les condicions de treball.

L'any 2010, atès que la societat en el seu conjunt evidenciava la necessitat d'una nova organització del temps de les persones i, en particular, del temps de treball remunerat, el Consell de Relacions Laborals va publicar les Recomanacions per a la negociació col·lectiva en matèria de gestió del temps de les persones treballadores, atesa la tasca decisiva que la negociació col·lectiva pot desenvolupar per garantir una gestió més flexible i racional del temps.

En el pròleg d'aquestes Recomanacions ja s'indicava la necessitat de racionalització dels horaris, no només laborals sinó també socials, cosa que feia imprescindible l'acció coordinada de tots els poders públics i de la ciutadania.

L'any 2014 neix de la societat civil la Iniciativa per a la reforma horària - Ara és l'hora com una plataforma per tal d'introduir el debat sobre la necessitat d'una nova reorganització dels horaris en tots els àmbits de la nostra societat.

En aquest context, la Resolució 202/X del Parlament de Catalunya insta el Govern de la Generalitat a encarregar al Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya, per mitjà del Consell de Relacions Laborals, un informe sobre les mesures que s'han d'adoptar en l'àmbit laboral, 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. Aquest informe, La gestió del temps de treball remunerat en el context de la reforma horària, va finalitzar el juliol de 2015.

Per la seva banda, l'Acord interprofessional de Catalunya 2015-2017 remarca, en el capítol 2 del títol VII, la importància de la gestió racional i flexible del temps de treball remunerat i que aquesta vagi acompanyada de garanties i seguretat per a les persones treballadores.

Enguany, aquest 2016, en el marc del tercer i darrer dels plans de treball que configuren la Iniciativa per a la reforma horària per al període 2014-2016, des del Consell de Relacions Laborals es planteja un decidit impuls a la introducció de mesures sobre temps de treball remunerat a la negociació col·lectiva i s'insten les parts negociadores a:

1

Promoure la inclusió de clàusules sobre temps de treball remunerat als convenis col·lectius, acords o pactes en els àmbits públic i privat amb la finalitat de possibilitar la conciliació de la vida personal, familiar i laboral, i buscar l'equilibri entre les necessitats de les empreses i les persones treballadores. Per a la inclusió d'aquestes clàusules, es promou 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.
- Crear 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.
- Tenir en compte els calendaris anuals d'empresa com 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 legal de les persones treballadores, amb programacions anuals de previsió i renegociació amb la representació legal de les persones treballadores dels canvis, quan sigui objectivament necessari.
- Apostar, sempre que sigui possible, per una flexibilitat horària, negociada amb la

representació legal de les persones treballadores, d'entrada i de sortida compensable en la setmana o fins i tot en un període més llarg.

- Cercar el reconeixement de dies o d'hores d'assumptes propis a exercir en un determinat període de temps i el preavís, amb caràcter general, a l'empresa amb prou antelació.
- Plantejar polítiques de compactació en jornades senceres de la flexibilitat horària, així com de les hores lliures de disposició.
- Concebre la distribució irregular de la jornada en interès de l'empresa com un instrument per racionalitzar el temps de treball remunerat 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, formativa i laboral de tal manera que s'han de fixar les garanties necessàries per tal de possibilitar la conciliació.
- Concretar el que comporta el dret a l'adaptació i distribució de la jornada de treball que estableix l'article 34.8 de l'Estatut dels Treballadors.
- Incorporar en el concepte de conciliació i consegüentment en les mesures derivades d'aquesta no solament la cura dels fills i filles, sinó també la cura de les persones en situació de dependència en un sentit més ampli: vellesa, discapacitat, etc.
- Impulsar, pel que fa al treball a torns, mesures com la rotació de llocs de treball i la polivalència funcional del personal, ja que podrien ser factors que facilitessin la implantació d'una certa flexibilitat en el temps de treball.
- Preveure 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 en el nivell retributiu, ni en la carrera professional a l'empresa, ni en el volum d'hores treballades. A més cal tenir molt present els riscos laborals vinculats a aquesta pràctica.

2

Preveure des de la negociació col·lectiva la regulació de les borses horàries per tal que, d'una banda, permetin a les empreses donar resposta a les necessitats productives i, de l'altra, permetin a les persones treballadores poder utilitzar-les al servei de la conciliació de la seva vida personal, familiar i formativa.

3

Posar l'accent (en les mesures de gestió flexible del temps de treball remunerat que s'introdueixen en la negociació col·lectiva) 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 remunerat es realitzi de manera negociada per tal de garantir la seva viabilitat i la reordenació efectiva dels temps de treball.

4

Afavorir la jornada continuada, i en tot cas la reducció de la pausa per dinar, allà on el sector i el lloc de treball ho permetin.

5

5. Establir i regular des de la negociació col·lectiva espais d'interlocució en matèries relacionades amb la 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.).

6

6. Promoure en les organitzacions multicentres, 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.

7

7. Incorporar la perspectiva per a supòsits excepcionals de la diversitat en la gestió del temps de treball remunerat, sense que s'alteri el caràcter genèric de la regulació de les condicions de treball.

8

8. Incorporar els aspectes relacionats amb la gestió de la jornada laboral dins dels plans i les mesures d'igualtat.

9

9. Impulsar les propostes de la Iniciativa de la reforma horària que permetin l'adaptació als ritmes circadianis, amb l'objectiu de cercar cotes de salut més altes:

- Incentivar un horari saludable dels àpats de manera que l'hora de dinar i la de sopar es produeixin, sempre que sigui possible, en la franja de les 12 a les 14 hores i en la de les 19 a les 21 hores respectivament.
- A les jornades continuades ampliar al màxim possible el ventall d'hores en les

10

quals es pugui realitzar la pausa a fi d'afavorir que les persones treballadores que així ho desitgin puguin dinar entre les 12 i les 14 hores o sopar entre les 19 i les 21 hores, segons si l'horari és de matí o tarda.

- Adequar els espais als centres de treball per tal que es pugui portar a terme aquesta mesura i el consegüent canvi d'hàbits, sempre que les característiques de l'empresa ho permetin.

10. Incorporar les mesures consensuades en l'àmbit de l'empresa (calendari laboral, plans d'igualtat, implementació de millores en relació amb riscos psicosocials, etc.) al conveni col·lectiu.

22 de setembre de 2016

