

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

Resum executiu



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



Els continguts d'aquesta obra estan subjectes a una llicència de Reconeixement-No comercial-Sense obres derivades 4.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor o autors i l'editor, i no es faci un ús comercial de l'obra original ni se'n creïn obres derivades. Podeu consultar un resum dels termes de la llicència a:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ca>

© Generalitat de Catalunya
Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya
Diputació, 284
08009 Barcelona
Tel. 93 270 17 80
Adreça Internet: <http://ctesc.gencat.cat>

A/e: ctesc@gencat.cat

Imatges:

"Stopwatch hustle and bustle hours timer watches" / llicència de domini públic (CC0 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 (CC0 1.0)
"Executive businesswoman women's power specialist" / llicència de domini públic (CC0 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

ÍNDICE

1. RESUM EXECUTIU	5
1.1. INTRODUCCIÓ I METODOLOGIA	5
1.2. MARC TEÒRIC.....	6
1.3. MESURES RELACIONADES AMB LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES	12
1.4. MESURES RELACIONADES AMB LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN EL SECTOR PRIVAT	16
1.5. EL PROCÉS D'IMPLEMENTACIÓ DE LES MESURES DE GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL EN LES ORGANITZACIONS.....	20
1.6. CONSIDERACIONS I RECOMANACIONS.....	25

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 el 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'01.07.2013). 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 què 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, el buidatge i l'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.

Tanmateix 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, Morral i Pérez (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 als 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 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 seu sí 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 demana 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, a la qualitat d'aquest temps, i a la capacitat de decidir sobre ell, 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 famílies a càrrec, sinó que es tracta d'una petició generalitzada en la societat.

La racionalització horària en els diversos àmbits

La racionalització horària afecta 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 a 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, a Catalunya la seva durada és superior 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 incidir en la racionalitat dels horaris laborals. En general, es detecten alguns focus de tensió procedents de les llargues jornades (el 12% de la força laboral a la UE treballa 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 els 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 al 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 la mitjana 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 al 54,2%, mentre que en les dones es redueix fins al 38,3%). En aquest context l'Eurofound 2012 constata dues singularitats que cal tenir en compte en els usos del temps, la dels treballadors/ores 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 excessivament i innecessària la presència.

Altrament, l'evidència suggereix que llargues hores de treball poden posar en perill la salut personal, la seguretat i augmentar l'estrès. 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/ores que resideixen i treballen al mateix municipi o la d'aquells que realitzen un desplaçament que sobrepasa 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 dels 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 a 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. Buqueras i Blanco (2013) constaten, a partir de dades d'Eurostat del 2010, que a Espanya el 87,9% dels treballadors/ores 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 en les institucions espanyoles i catalanes.

Les mesures de flexibilitat beneficien tant les empreses i administracions com les persones treballadores, són polítiques de doble sentit. La flexibilitat és una eina perquè les empreses guanyin efectivitat i eficiència 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 és una ajuda per 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 treballen en el sector i la de la població en general, a la qual l'actual model li dificulta l'equilibri entre la vida laboral i la familiar.

Les dificultats d'encaix entre l'horari laboral i l'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 per als infants i joves que veuen com 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 trivial 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, 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 treballen al comerç (Buqueras i Blanco 2013).

A Espanya 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. 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 (citada per Casares i Martín, 2012) 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 l'ampliació horària es poden obtenir mitjançant les noves tecnologies i el comerç en línia, 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 han de facilitar" (Torns, Borràs, Recio *et al.* 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 repercussions sobre els de lleure, també s'observa l'efecte contrari. Cardús, Morral i Pérez (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, Morral i Pérez, 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 pel que fa 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 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 fi-

nalitat de gestionar el propi cicle vital i atendre situacions familiars i personals, es troben els permisos de maternitat, 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 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 quals 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 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 i 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 a 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 quals 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 del 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 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'aquests 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, com també 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, per als 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 condiona al correcte manteniment i la 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 qual 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 autoregulable.
- 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 alterar-ne el còmput total d'hores que cal 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 a 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, cal destacar:
 - a) El 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) L'allargament del 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 a 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 al principi de l'any següent.
 - c) El fet de permetre el gaudi continuat o discontinu del permís, a elecció de la persona afectada.

- d) L'adaptació del 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) El fet de 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, en cinquè lloc s'analitzen els **increments de jornada** més enllà de l'obligatòria, un àmbit regulat amb detall per la negociació col·lectiva. Se'n defineixen 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 s'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 que els dies anuals de vacances són indisponibles per la negociació col·lectiva, 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 que s'han de 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 amb el cap de setmana, mentre que per als 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 a 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 es 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 la 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 als 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 es basen en 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 per als 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 que cal 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 que s'hi ha acordat 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 seva denúncia, llevat de 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/ores, 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 l'acompanyament als processos de negociació col·lectiva en ultraactivitat que, en l'àmbit autonòmic català, cerca una via que eviti la conflictivitat 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 la jornada de treball per causes econòmiques, tècniques, organitzatives o de producció 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 que cal 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 permetent 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 del 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 què, 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 del 5% de la jornada anual, percentatge que s'incrementa al 10% en la Llei 3/2012.
- b) **Inaplicació de determinades condicions de treball pactades 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 excedeixin els límits que la legislació preveu per a la mobilitat). A més, la 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 cura 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/ora 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).
- 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 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, 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 un ús excessiu 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 amb el 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 com a 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, si bé mitjançant la negociació s'estableix la possibilitat 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 del 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'altra imposen limitacions basades entre d'altres en els períodes de descans diaris i setmanals obligatoris. Els canvis sobre la regulació legal establerts 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 del 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 per als 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. Pel que fa als 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 es 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 no s'ha trobat un foment de l'ús extensiu de les tecnologies que faciliten la deslocalització com els programes específics o les videoconferències.
- L'ampliació dels permisos ha estat un dels objectius prioritaris de la negociació col·lectiva com a 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/ores 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 després 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 assumptes

personals o per dies de lliure disposició pels seus trets distintius no és considerat com a temps efectiu de treball (per tant, no computa a efectes de jornada anual total), que pot tenir caràcter retribuït o recuperable i no cal acreditació o justificació, si bé sí que requereix, per al seu gaudi, 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/ora 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 realitzar 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. Els convenis també recullen mesures respecte a la compensació mitjançant descans o al seu abonament retribuït, si bé es decanten prioritàriament per la primera opció.
- Amb relació a les vacances i al temps de descans, cal 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 les vacances o en el període previ. Pel que fa a la durada de les vacances, s'observa que els convenis, a més d'introduir algun dia addicional -més els d'empresa que els sectorials-, mostren 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/ores 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). Tanmateix s'intueix un canvi de tendència en alguns convenis que desenvolupen algunes clàusules de retribució per objectius.

Finalment, s'ha de concloure que, en relació a les matèries pròpies de l'ordenació i la 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 la 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 la "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 relacionen 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 tal de generalitzar el seu coneixement entre els treballadors i les treballadores. Les persones en representació de les direccions sobretot fan 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 relació 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, si les mesures han estat formalitzades, si existeixen instruments d'avaluació, 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 amb vista 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 el 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 conflictes 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-hi 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 amb vista 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 els 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 les 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 els 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 **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.
- **L'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 que cal 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** i 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** 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 l'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 per raó del 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 hores d'ara té disponible 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 social 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 amb relació a 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 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 donant 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 la sinistralitat, incrementar les hores de son, millorar la salut de les persones, disposar de més temps per a la pràctica de l'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 amb els 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 a la majoria d'estats europeus. Aquesta circumstància allarga la presència excessivament i innecessària i en moltes ocasions porta associada 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 l'escolar és considerada 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, en combinació 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 entres les persones treballadores d'aquest sector són evidents: jornades partides amb una llarga pausa al migdia, hora de finalització de la jornada tardana; 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 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 a 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 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 la 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 necessita 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 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, 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 l'Administració, les organitzacions i la ciutadania.

1.6.2. SOBRE LA GESTIÓ DEL TEMPS DE TREBALL REMUNERAT

Les persones treballadores aporten coneixements i experiències al treball remunerat, però també, i sobretot, temps. El temps del treball remunerat és l'eix central sobre el qual 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 al 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 l'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 (Plantenga i Remery, 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 a les fluctuacions constants en la demanda, moltes vegades imprevisible i donar-hi resposta. 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 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 fan molt més complexos.
- 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 les empreses i administracions com les persones treballadores, ja que són polítiques de doble sentit. La flexibilitat és una eina perquè les empreses guanyin eficiència i eficàcia; 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 un 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 prestació de serveis, que faciliten l'auto-gestió 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 condicionada per la dimensió de l'empresa, el sector d'activitat i el grup professional, entre d'altres.

Per fer front a la racionalització del treball remunerat és imprescindible la reflexió, l'acord i l'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, els instruments més adients per tal de mantenir l'equilibri precís 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 permeabilitat. 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 CTEESC recomana...

7. Que la negociació col·lectiva sigui el pilar bàsic sobre el qual 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 que s'exerciran 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 una 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 la 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 que se'n deriven, 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 presents 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, es puguin utilitzar 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 seva dimensió quantitativa, 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 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.).
 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'han 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 de la 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 del 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 personal, 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 del teletreball o de fórmules més avançades com l'e-treball que siguin pràctiques per als agents socials i econòmics.
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 ocupador. Així mateix, l'àmbit material disponible per 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* l'homogeneïtzació de les condicions de treball del personal funcionari i del personal laboral. Al mateix temps, molts dels acords i convenis analitzats 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 constitueixen un àmbit al qual la negociació col·lectiva presta especial atenció, 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, han 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 jor-

nada, com ara el personal que 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 quals destaquen:

- La pròpia determinació de l'horari, amb una part fixa de presència obligada i una part variable, que cal fer 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 està regulat. 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 la 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 a 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 amb caràcter ordinari és 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. Mitjançant 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 què 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 seva avaluació corresponent, 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 DEL TEMPS DE TREBALL EN EL SECTOR PRIVAT

Es constata que darrerament, el paper de la negociació col·lectiva 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.

Amb 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 del vessant de les persones treballadores. Així, són nombroses les clàusules relatives a l'ampliació dels permisos o les absències del treball retribuïdes, ja sigui via un increment dels supòsits de fet que en són causants o bé mitjançant l'increment del període de descans de què es pot 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 la distribució de les jornades per part dels treballadors/ores, 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 (la distribució al llarg de l'any, els 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 les 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 benentès que aquest tipus de mesures han de beneficiar tant l'empresa com 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 pecuniar, 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 les organitzacions com 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 mitjançant l'obtenció de premis i reconeixements oficials, la qual cosa facilita, entre altres aspectes, la captació, el desenvolupament i la 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 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 i per vetllar pel seu manteniment.
- 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-hi 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 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 dels mecanismes institucionals 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.