

# **L'IMPACTE DE LA REFORMA HORÀRIA EN L'ASSOCIACIONISME, EL TERCER SECTOR I L'ECONOMIA SOCIAL**



FABIAN MOHEDANO i XAVIER PERALTA  
(coordinadors de l'Informe)

 **REFORMA HORÀRIA**

## **Reforma Horària**

Collecció Reforma Horària “L’impacte de la reforma horària  
en l’associacionisme, el Tercer Sector i l’Economia Social”

Edició i coordinació: FABIAN MOHEDANO i XAVIER PERALTA (recull textos de projectes previs  
elaborats conjuntament amb JORDI OJEDA)

Correcció: ENRIC VAQUER

Coordinació de la collecció: SARA BERBEL

Disseny gràfic: ANTAVIANA

[www.reformahoraria.cat](http://www.reformahoraria.cat)

**L'IMPACTE DE LA  
REFORMA HORÀRIA  
EN L'ASSOCIACIONISME,  
EL TERCER SECTOR  
I L'ECONOMIA SOCIAL**

FABIAN MOHEDANO i XAVIER PERALTA  
(coordinadors de l'Informe)



## Índex de continguts

<b>1</b>	Presentació .....	6
<b>2</b>	Què és la Reforma Horària .....	8
2.1	Una mica d'història .....	9
2.2	Una iniciativa ciutadana .....	10
<b>3</b>	El Pacte per a la Reforma Horària .....	14
<b>4</b>	Carta de Compromisos cap a l'Objectiu 2025 .....	16
<b>5</b>	Proves pilot .....	20
5.1	Temps+social. Temps associatiu .....	21
5.2	Proves pilot al tercer sector. Bones pràctiques .....	24
<b>6</b>	Inventari Reforma Horària: Eina per a l'autoavaluació per a organitzacions .....	26
6.1	Fase 1: Comunicació .....	28
6.2	Fase 2: Diagnòstic .....	29
6.3	Fase 3: Acció .....	30
6.4	Fase 4: Seguiment .....	31
<b>7</b>	Conclusions i recomanacions per a l'associacionisme i el tercer sector .....	32
7.1	Conclusions .....	33
	Nivell MACRO .....	33
	Nivell MESO .....	34
	Nivell MICRO .....	37
7.2	Recomanacions .....	38
	Nivell MACRO .....	38
	Nivell MESO .....	38
	Nivell MICRO .....	39
<b>8</b>	Bones pràctiques al Tercer sector .....	42
<b>9</b>	Compromís del Tercer sector .....	44
<b>10</b>	Bibliografia .....	46
<b>11</b>	Annex 1. In-ventari Reforma Horària (associacionisme i voluntariat) .....	50
<b>12</b>	Annex 2. Inventari Reforma Horària (Tercer Sector) .....	56

# 1.

## Presentació



**E**l Tercer Sector ha estat sempre a l'avantguarda dels canvis socials i davant els reptes que planteja la reforma horària no n'és una excepció. Ens trobem davant la necessitat d'abordar la reorganització horària de la societat, com funciona la resta del món, on es viu amb horaris adaptats i flexibles a les necessitats d'igualtat, productivitat i participació de la ciutadania. I també cal revisar la gestió del temps en les organitzacions: cal plantejar-se si la gran quantitat de temps invertit en el funcionament de les entitats sempre significa un nivell de resultats satisfactoris en la mateixa mesura. Els horaris de les organitzacions sovint són poc estàndards i bastant caòtics i compliquen l'harmonització de la vida personal.

Aquest document fa referència a l'impacte de la reforma horària en l'associacionisme i el Tercer Sector. Recull els treballs realitzats en els darrers quatre anys amb la col·laboració de les entitats, proposa una metodologia d'autoavaluació (en la dimensió de voluntariat i associacionisme i en la dimensió de tercer sector i/o economia social) i finalment convida, amb unes recomanacions, el sector a impulsar canvis per enfortir-se a través de la oportunitat que ofereix aquest nou paradigma.

**2.**

# Què és la Reforma Horària





## 2.1 Una mica d'història

**L**a desorganització horària a Catalunya és el resultat de la superposició dels vells horaris fabrils, alterats per les transformacions patides pel model de creixement econòmic durant els anys del “desarrollismo” franquista i pel més recent impacte de les demandes pròpies dels anys de creixement del sector dels serveis. Cal afegir-hi, també, la persistència d'una cultura presencialista en el treball i la poca flexibilitat pactada dels models laborals. Aquesta situació deriva en seriosos obstacles per a la competitivitat i la producció empresarial; en l'augment de riscos psicosocials per als treballadors; en la persistència de la desigualtat per sexes en les condicions de treball; en problemes de salut derivats de la manca de descans en adults i infants; en baixos rendiments educatius; en la manca de temps familiar i personal per al lleure, la cultura o l'activisme social, i en una disminució del benestar de la societat en general.

Al llarg dels darrers anys s'ha aprofundit en la recerca sobre els efectes de la desorganització horària, i els estudis de què disposem mostren que es fa del tot necessari i urgent desfer-se de la rèmora que representa la rigidesa horària actual, incapaç de fer front a la complexitat del moment present. A gairebé tot Europa l'horari laboral és de vuit o nou del matí a cinc o sis de la tarda, parant un màxim d'una hora per dinar a meitat de la jornada. A Catalunya, però, és habitual que la població treballadora s'aturi dues hores per dinar –en l'àmbit escolar poden ser tres-, i que la jornada laboral s'allargui fins a les set o les vuit del vespre, o més enllà. Aquesta jornada poc compactada provoca que el sopar es faci a partir de les nou en el millor dels casos, dificulta el temps de cura d'infants i gent gran, afebleix la participació cívica i comunitària, impossibilita el gaudi de la cultura i, per descomptat, entorpeix el funcionament de les organitzacions. A més, l'hora punta televisiva s'acomoda a aquests horaris, fet que afecta negativament les hores de son. En definitiva, entren en col·lisió el temps productiu, el temps de lliure disposició personal i el temps de descans. Aquesta organització del temps de vida quotidiana no té l'origen en el clima, un mite que es desmunta tot sol comprovant que a la Catalunya del Nord, Portugal, el Marroc, la Provença, Itàlia o Grècia tenen uns horaris molt més adequats per fer compatibles aquests diferents àmbits.

Així mateix, a Europa fa algunes dècades que va començar la substitució dels horaris nascuts amb l'era industrial per uns altres d'adaptats i més flexibles a les exigències de més igualtat, de productivitat més racional i de participació de la ciutadania. Els diversos estudis de la Fundació Europea per a la Millora de les Condicions de Vida i de Treball (Eurofound), amb dades d'Eurostat, mostren que s'està avançant pel bon camí, tot i que hi ha diferències entre estats segons els models adoptats i en relació a la seva idiosincràsia particular. Al nostre país, en canvi, el debat tot just s'ha iniciat fa pocs anys i fins ara no s'ha pres consciència de manera més àmplia -i en un context de crisi- que cal trobar fórmules d'optimització dels recursos escassos i que cal proposar estils de vida no determinats exclusivament per una mal entesa compulsió productivista i consumista.

Davant d'aquesta situació, el que caldria aconseguir és una ordenació horària bàsica a partir de la qual fos possible la flexibilitat pactada individualitzada segons les necessitats i decisions particulars. Es tractaria de partir d'un horari adequat a les exigències fonamentals d'una millor salut pública i benestar social, que afavorís la racionalitat organitzativa de l'activitat econòmica i alhora incrementés tant com fos possible el temps de lliure disposició personal. Al capdavant, és a través d'una millor estructura horària que es pot donar resposta a la major complexitat de la societat actual i futura, que es pot incidir en el benestar col·lectiu i que es poden combatre les antigues i noves formes de desigualtat.

L'èxit d'aquesta reforma horària, però, depèn de tots els agents que, d'una manera o altra, tenen responsabilitats en l'organització dels temps socials. I és per aquesta voluntat d'impliació de tots els agents que s'arriba a la signatura del Pacte per a la Reforma Horària.

## 2.2 Una iniciativa ciutadana

La Iniciativa per a la Reforma Horària es gesta la tardor de 2013 i es presenta el 29 de gener de 2014 en un acte al CCCB. Es constitueix una associació formada per una quinzena d'experts que conformen el grup motor. L'objectiu és fonamentar, sensibilitzar i dissenyar la reforma en 3 anys.

Els experts que impulsen la reforma horària són:

JAVIER ALBARES, metge especialista en medicina del son [Clínica del Son Teknon];

ASSUMPTA BAIG, mestra [Associació Salut i Família];

SARA BERBEL, psicòloga social [Ajuntament de Barcelona];

SALVADOR CARDÚS, sociòleg [Universitat Autònoma de Barcelona];

LLUÍS CASADO, consultor [Grupo Mediterráneo Consultores];

TRINITAT CAMBRAS, professora [Universitat de Barcelona];

NÚRIA CHINCHILLA, professora [IESE Business School];

ANNA GINÉS, professora [ESADE - Universitat Ramon Llull];

JOSEP GINESTA, treballòleg i secretari general [Govern de la Generalitat de Catalunya];

ELVIRA MÉNDEZ, directora general [Associació Salut i Família];

FABIAN MOHEDANO, treballòleg i promotor [Reforma Horària];

JORDI OJEDA, professor [Universitat de Barcelona];

MERCÈ OTERO VIDAL, professora [Ca la Dona];

CRISTINA SÁNCHEZ-MIRET, sociòloga [Universitat de Girona];

ESTHER SÁNCHEZ, mànager de recursos humans i presidenta [Consell Assessor per a la Reforma Horària] i

ELENA SINTES, sociòloga [Fundació Bofill].

El 18 de març de 2014 el Govern de la Generalitat de Catalunya manifesta el seu suport institucional a través d'un acord de Govern. En paral·lel s'aprova la Resolució 646/X al Parlament de Catalunya i es crea la Comissió d'Estudi de la Reforma Horària.

Del 15 al 21 de setembre de 2014 s'organitza la 1a Setmana dels Horaris.

Entre 2014 i 2015 es presenten els informes de fonamentació coordinats pel Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible (CADS), el Parlament de Catalunya i el Consell de Treball Econòmic i Social de Catalunya (CTESC).

S'impulsen proves pilot i accions de sensibilització en diversos sectors i territoris. Una vintena d'empreses, entitats i ajuntaments se sotmeten a un procés de canvi. El Parlament de Catalunya esdevé la primera institució pública d'adaptar els seus horaris. També destaquen les mobilitzacions locals en el món del comerç i la restauració a Vilafranca del Penedès (2015), Prats de Lluçanès, Argentona, i Lleida (2016).

Del 6 al 12 de juny de 2015 s'organitza la 2a Setmana dels Horaris.

El Govern acorda la creació del Consell Assessor per a la Reforma Horària el 15 de juliol de 2015 amb la missió d'impulsar el procés de concertació social. El grup motor es transforma en un òrgan consultiu del Govern, adscrit al Departament de la Presidència. Es presenta el 20 de juliol en un acte amb el president Artur Mas al Palau de la Generalitat.

Del 6 al 10 de juny de 2016 s'organitza la 3a Setmana dels Horaris.

El 22 de setembre de 2016 se signa l'Acord d'impuls laboral de la reforma horària. 10 objectius per a la negociació col·lectiva, en el marc del Consell de Relacions Laborals.

Fruit de les proves pilot, el 4 de novembre de 2016, amb la presència del vicepresident Oriol Junqueras es presenta l'Inventari Reforma Horària, com a eina d'autoavaluació per a organitzacions.

Del 20 de setembre al 29 de novembre de 2016 es desenvolupa el Procés participatiu per a la Reforma Horària. Les sessions presencials de debat tenen lloc a 12 municipis diferents d'arreu del país.

Al llarg dels tres anys, els membres del Consell Assessor fan diversos centenars de reunions informatives amb tota mena d'agents socials i de conferències divulgatives arreu del territori.

El 18 de gener de 2017 neix la Xarxa de Ciutats i Pobles per la Reforma Horària. Els municipis són clau en l'impuls de pactes del temps locals. Prèviament, l'ACM i la FMC insten el món local a reformar els horaris.

El 10 de març de 2017 es valida el document Bases per a l'impuls del Pacte per a la Reforma Horària, a partir del procés de concertació desenvolupat a través de les Taules Quadrangulars.

Un cop lliurat l'informe a la consellera de la Presidència, Neus Munté, el Consell Assessor per a la Reforma Horària conclou els treballs. El 2 de juny de 2017 es reuneix per darrer cop amb l'objectiu d'avaluar la proposta de Pacte per a la Reforma Horària que presenta el Govern.

Del 12 al 18 de juny de 2017 s'organitza la 4a Setmana dels Horaris.

La Iniciativa per a la Reforma Horària dona per finalitzats els seus treballs i comunica la seva dissolució el 31 d'octubre de 2017, deixant en mans de les institucions i els actors socials el lideratge del procés, entenent que són els responsables de l'assoliment dels propòsits plantejats.

El 17 de juliol de 2017 el president Carles Puigdemont proposa la signatura del Pacte per a la Reforma Horària a institucions, actors i ciutadania en un acte solemne al Saló de Sant Jordi del Palau de la Generalitat.



# 3.

## El Pacte per a la Reforma Horària



**E**l Pacte per a la Reforma Horària és el fruit d'una iniciativa que es va engegar el 2014 i que s'ha vist culminat amb el compromís conjunt per a la consecució de l'Objectiu 2025. Ha estat precedit per una tasca prèvia, amb el procés participatiu obert al territori català per escoltar la ciutadania i recollir idees i propostes per fer efectiu i facilitar el procés de reforma horària. De forma paral·lela es van portar a terme les taules quadrangulars, un procés de concertació on van participar els diferents agents socials vigents en el sector i/o territori implicat i que tenien com a objectiu negociar els acords facilitadors de la realització de la reforma horària.

El marc conceptual del Pacte s'estructura en el fet de recuperar les dues hores de desfament horari en relació a la resta del món, impulsar una nova cultura del temps a les organitzacions a favor de models més eficients i més flexibles per atendre les noves necessitats socials i per últim consolidar el factor temps com a nova mesura de llibertat, equitat i benestar.

Aquest compromís i les mesures que se'n derivin, engegades des de la Generalitat de Catalunya, busca, allà on el sector d'activitat i els llocs de treball ho permetin, compactar la jornada laboral per avançar l'hora de sortida de la feina, introduir horaris laborals més flexibles d'entrada i sortida, avançar les hores dels àpats, tant del dinar com del sopar, i sincronitzar els horaris d'empreses, institucions i actors socials i culturals.

El Pacte, doncs, ens ha de fer emmirallar-nos en la resta de països europeus, quant a horaris que afecten la nostra salut, les organitzacions, els serveis públics, l'educació, la cultura i l'oci, el comerç i el consum i la mobilitat. És un objectiu de país on la resposta de la ciutadania, les organitzacions i el territori seran clars indicadors del seu èxit.

# 4.

## Carta de Compromisos cap a l'Objectiu 2025





**L**a reforma horària és una iniciativa ciutadana que proposa l'impuls de canvis horaris perquè puguem gaudir de més llibertat en la gestió del nostre temps. Perquè sincronitzant els nostres hàbits horaris amb els de la resta del món i amb un ritme més ordenat aconseguirem guanyar temps al temps i, en definitiva, millorar en salut i qualitat de vida. La reforma horària impulsa uns hàbits horaris cívics, potenciant la igualtat entre les persones, les nostres capacitats de bona relació i, sobretot, la nostra salut i el nostre benestar.

L'Objectiu 2025 és el propòsit en què les institucions i organitzacions promotores del Pacte per a la Reforma Horària es comprometen a:

1. Recuperar les dues hores de desfasament horari en relació a la resta del món.
2. Impulsar una nova cultura del temps a les organitzacions a favor de models més eficients i més flexibles per atendre les noves necessitats socials.
3. Consolidar el factor temps com a nova mesura de llibertat, equitat i benestar.

**L'Objectiu 2025 vol contribuir a:**

- Augmentar els nivells de benestar social de la ciutadania i protegir-ne la salut, especialment la dels col·lectius més vulnerables.
- Fer una distribució més racional del temps en la vida quotidiana.
- Assolir uns nivells més alts de conciliació de la vida familiar, laboral i personal.
- Afavorir la pràctica d'activitats que contribueixin a l'adopció d'hàbits més saludables.
- Millorar el rendiment escolar.
- Incrementar el temps per al descans.
- Assolir els objectius de corresponsabilitat i d'equitat de gènere.
- Afavorir la participació ciutadana en iniciatives i organitzacions de la societat civil i en la gestió dels afers públics.
- Millorar la productivitat i la competitivitat de les empreses.
- Incrementar el rendiment laboral, afavorir la millora en la presa de decisions i reduir la sinistralitat laboral.
- Fer possible la sostenibilitat energètica per l'estalvi d'energia derivat de la compactació d'horaris i per la reducció dels desplaçaments al lloc de treball.

Per aconseguir-ho, la reforma horària proposa, allà on el sector, l'activitat i el lloc de treball ho permetin, compactar la jornada laboral per avançar l'hora de sortida de la feina, introduir horaris laborals més flexibles d'entrada i sortida, avançar les hores dels àpats, tant del dinar com del sopar, i sincronitzar els horaris d'empreses, institucions i actors socials i culturals.

L'Objectiu 2025 ens ha de portar en els propers anys a equiparar els següents indicadors amb la mitjana europea, allà on sigui possible, de forma que se segueixi una tendència a:

### **Salut**

- Avançament de l'hora d'anar a dormir.
- Recuperació del temps de son perdut.
- Reducció de l'estrès de les persones treballadores, especialment el femení.

### **Organitzacions**

- Augment dels mecanismes de flexibilitat laboral pactada.
- Increment del teletreball.
- Reducció a un màxim d'una hora de la pausa per dinar a les organitzacions.
- Avançament de la finalització de la jornada laboral.
- Augment de la productivitat per hora treballada.
- Millora de la competitivitat de les organitzacions.
- Reducció de l'absentisme laboral injustificat.
- Aplicació de la bossa d'hores.
- Reducció de la rotació a les organitzacions.
- Augment del nombre de persones treballadores que fan els àpats en una franja horària saludable.

### **Serveis públics**

- Avançament del tancament dels equipaments i edificis públics.
- Augment dels pactes del temps als municipis.
- Augment de les gestions administratives realitzades en línia.
- Avançament de l'horari de finalització de l'activitat pública.

### **Educació**

- Incorporació del dinar en l'horari dels instituts.
- Avançament dels horaris de l'activitat extraescolar.
- Avançament de l'horari de finalització de les activitats extraescolars.
- Avançament de l'horari de finalització dels estudis superiors.

### **Cultura i oci**

- Equiparació de l'hora punta televisiva.
- Avançament de l'horari dels espais informatius a la televisió.
- Avançament de l'hora de finalització de l'activitat físicoesportiva.
- Eliminació de l'oferta televisiva destinada a infants i adolescents en horari nocturn.

### **Comerç i consum**

- Augment de la compactació horària dels comerços.
- Consolidació d'una franja horària de consum responsable.

### **Mobilitat**

- Disminució del temps esmerçat en desplaçaments de residència a feina.
- Reducció de l'accidentalitat in itinere.
- Increment de l'oferta de transport públic i col·lectiu en els horaris de màxima afluència.

Per tal d'assolir l'Objectiu 2025, el Pacte per a la Reforma Horària especifica la seva actuació a través d'eixos d'acceleració i mesures d'acceleració.

Els promotors fan una crida a tots els actors en tots els seus graus i qualitats a fer possible l'acceleració horària. L'èxit de la reforma horària dependrà de la resposta positiva i proactiva de la ciutadania i del compromís explícit de les organitzacions i territoris.

Les adhesions poden ser individuals o col·lectives i es poden formular al web [www.reformahoraria.cat](http://www.reformahoraria.cat).

# 5.

## Proves pilot



**A**l llarg del 2014 i 2015 es porta a terme un projecte de diagnòstic i d'implementació de mesures concretes al voltant de l'organització i gestió horària en el Tercer Sector, amb diferents iniciatives: el projecte Temps+Social, el projecte Temps associatiu i el projecte de Proves pilot al tercer sector.

Els projectes Temps+Social i Temps associatiu (2014) parteixen de les necessitats detectades en l'associacionisme i el tercer sector i a la voluntat, tant del Govern de la Generalitat de Catalunya com de l'Ajuntament de Barcelona, de donar resposta a les necessitats estratègiques de les organitzacions i a l'acompanyament de les persones a partir d'un procés d'innovació. Les entitats participants són la **Fundació ARED**, **l'Esplai la Florida** i la **Federació Catalana de Voluntariat Social (FCVS)**, en el projecte Temps+Social i **l'Agrupament Escolta Skues**, **Avismón** i **Centre Social de Sants**, en el projecte Temps associatiu, on el Secretariat d'Entitats de Sants, Hostafrancs i La Bordeta actua com a facilitador i fa l'acompanyament a la Iniciativa per a la Reforma Horària en el procés. Totes les entitats són representatives del sector per forma jurídica, per activitat desenvolupada, per arrelament territorial i per trajectòria històrica en el tercer sector i l'associacionisme.

L'any 2015 s'impulsa un projecte de Proves pilot al tercer sector i l'associacionisme en col·laboració amb la Generalitat de Catalunya. Es van identificar tres entitats del tercer sector social, tenint en compte la seva predisposició i alineament amb la reforma horària: **Caritas Girona**, **Fundació Joia** i **Suara cooperativa**.

## 5.1 Temps+social. Temps associatiu

L'associacionisme i el tercer sector necessiten anticipar escenaris amb una nova filosofia que provoqui un canvi de cultura organitzativa. Aquesta ha de tenir com a prioritat un nou plantejament estratègic que prioritzi el desenvolupament de les persones, de la base social, principal actiu de les organitzacions sense afany de lucre.

Les persones implicades en l'associacionisme i el tercer sector, ja siguin persones treballadores o voluntàries, estan motivades per un desig fonamental d'ajudar a altres persones i de transformació social. L'associacionisme i el tercer sector, per tant, reforcen la solidaritat i la cohesió social.

A banda d'això, el voluntariat i la participació social suposen un mitjà de desenvolupament personal i professional, per adquirir coneixements, exercitar la pràctica determinades competències i potenciar el teixit de relacions socials (el que permet obrir noves o millors oportunitats d'ocupació, així com contribuir al desenvolupament personal).

Tots dos projectes van tenir com objectiu principal contribuir a la creació d'un model per millorar la gestió del temps en les organitzacions de l'associacionisme i el tercer sector.

Els objectius específics van ser:

- Portar a terme l'estudi de casos representatius de l'associacionisme i el tercer sector.
- Facilitar processos de canvi en les organitzacions a través de la implementació d'un nou model de gestió del temps.
- Proposar solucions a les organitzacions per augmentar la flexibilitat horària i la satisfacció de les diferents persones implicades.
- Sensibilitzar les persones que desenvolupen les seves responsabilitats en aquestes organitzacions quant a l'ús racional del temps.
- Identificar les competències necessàries per millorar la gestió eficient del temps, ja sigui a nivell d'organització (per part de responsables) com personal (persones treballadores i voluntàries), a partir dels valors propis de les organitzacions i del sector.
- Prendre consciència sobre la necessitat de millorar els processos d'organització del temps, tant en el personal laboral com en el voluntariat, i optimitzar els processos de gestió de l'horari i el calendari laboral, mitjançant l'ús intensiu de les TIC i la implantació del nou paradigma dels Horaris 2.0.
- Contribuir a un canvi de cultura dins de l'associacionisme i el tercer sector i que, en conseqüència, es produeixi un canvi en la societat quant a l'ús racional del temps.
- Introduir un model sistèmic de millora de la gestió del temps, on les experiències de les persones en les organitzacions puguin influir en aquest canvi de cultura.

Aquests projectes van suposar l'elaboració d'un model de gestió del temps en l'associacionisme i el tercer sector per contribuir a fer possible el desenvolupament de les persones mitjançant un nou plantejament organitzatiu. Per tant, anava adreçat a un canvi de cultura en les organitzacions, necessari per fer possible, entre els protagonistes, la conciliació del temps social, laboral i personal. Caminar cap a una cultura de productivitat i de flexibilitat en les organitzacions requereix eines coneixedores de la seva realitat amb instruments i mètodes adaptats, que facin possible la compenetració harmònica dels ritmes de les persones voluntàries i treballadores.

El model de gestió del temps per a l'associacionisme i el tercer sector naixia de la necessitat d'afrontar decididament la sistematització i la potenciació de formació als dirigents com a fórmula per transformar les organitzacions que tinguin una repercussió sobre activistes i persones treballadores. Això es tradueix en la voluntat d'acollir-se a un model integrat amb eines, instruments i mètodes en els nivells macro, meso i micro.

A nivell macro, la certesa que l'associacionisme i el tercer sector volen tenir una clara vocació de lideratge polític, amb capacitat d'incidir en els processos socials, amb l'objectiu d'estendre una forma d'organització social del temps favorable a la seva activitat. A nivell meso, la necessitat d'una transformació dels horaris i dels calendaris a les organitzacions. I a nivell micro, la recerca de solucions que afecten directament sobre la responsabilitat desenvolupada per la persona.

Per a la implantació final d'un sistema de gestió de l'horari i del calendari laboral es va proposar el següent procés per tal d'assolir els resultats i beneficis esperats:

1. Fer una diagnosi que permeti decidir quines són les millors solucions de flexibilitat a mida de les necessitats de l'organització: dependrà del tipus d'activitat, del departament, de les persones implicades, de la ubicació, de la corba de demanda i del seu repartiment al llarg del dia, dels dies i de les setmanes, etc.
2. Capacitar la direcció i les persones responsables de gestionar els horaris en les diferents tècniques i condicions legals d'aplicació.
3. Formar i sensibilitzar les persones implicades en l'entitat en la gestió flexible del temps i en les solucions de flexibilitat que s'hagi decidit aplicar en cada cas.
4. Emprar solucions informàtiques ad hoc que permetin gestionar de forma personalitzada tota la informació de l'horari i el calendari laboral i la seva flexibilitat.

Fruit d'aquest sistema de gestió es van poder treure els següents resultats:

- Disminució dels costos amb un òptim dimensionament de l'equip de persones implicades adaptat a les necessitats de servei.
- Reducció dels costos per hores extres i reducció del temps perdut entre les persones voluntàries.
- Reducció de l'absentisme i de la rotació entre les persones implicades.
- Disminució important del número d'incidències, facilitant la consulta de la informació i del registre de tots els esdeveniments que afecten el procés de gestió dels horaris.
- Assistència a la presa de decisions davant d'una urgència o canvi en la planificació o programació.
- Augment de la sensació d'equitat.
- Reducció del temps dedicat als àpats.
- Afavorir polítiques d'igualtat i accions de conciliació i coresponsabilitat.
- Disposar d'horaris personalitzats, adequats per adaptar-se a les necessitats de l'organització i als canvis a la vida de les persones.
- Atracció de talent a l'organització i, a la vegada, retenir les persones qualificades i motivades presents a l'actualitat.

## 5.2 Proves pilot al tercer sector. Bones pràctiques

En primer lloc, es realitza un diagnòstic en cadascuna de les entitats participants, portant a terme dues actuacions:

1. Sessió de treball amb l'Inventari Reforma Horària amb els respectius responsables de cada empresa de l'organització del temps.
2. Administració del qüestionari de percepció del temps a tot el col·lectiu de treballadors participant.

Un cop realitzat el diagnòstic, i fruit de les mesures proposades, les diferents entitats realitzen un seguit d'actuacions que, segons l'ideari de la Reforma Horària, constitueixen bones pràctiques en l'organització i gestió del temps:

### GESTIÓ DE L'EQUIP

1. Seguiment periòdic del rendiment de l'equip i de les persones que el formen, focalitzant en objectius i resultats de l'equip i no en hores presencials.
2. Execució dels processos de recursos humans (acollida, selecció, desenvolupament, etc.) en base a un sistema de gestió preestablert.

### RECONeixEMENTS

3. Segell de Responsabilitat Social implantat (Etiqueta Responsable).
4. Pla d'Igualtat implantat.
5. Segell de gestió de la Qualitat.
6. Premi FEM TALENT per la seva política d'igualtat.
7. Es pertany a una xarxa d'entitats relacionades amb l'organització del temps (Xarxa NUST i Charter de la Diversidad).

### HORARIS

8. Horari compactat per a les persones treballadores: de 8 a 13h i de 14 a 17h (divendres, de 8 a 14h).
9. Horari compactat per a les persones treballadores: de 8 a 17.30h (divendres, de 8 a 15h).
10. Mesures de flexibilitat horària entre les persones treballadores: entrada entre les 8 i les 9.30h i sortida entre les 16 i les 17.30h.



#### TEMPS DELS ÀPATS

11. Possibilitat de realitzar el dinar en 30 minuts.
12. Possibilitat de dinar entre les 12.30 i les 13.30h.
13. Habilitació d'un nou espai com a office per a dinar.

#### REUNIONS DE TREBALL

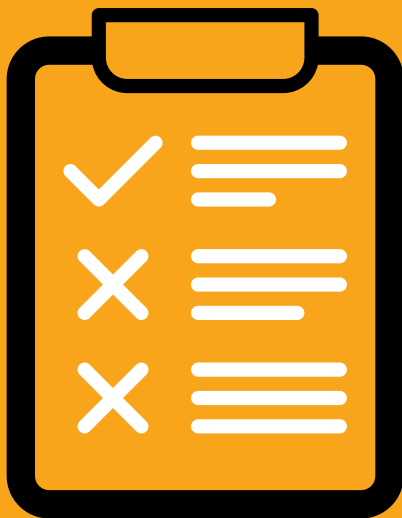
14. Introducció d'un dia sense reunions (no meeting day) en la planificació setmanal de treball
15. Elaboració i aplicació d'un decàleg de recomanacions per mantenir reunions de treball operatives per a una òptima gestió del temps.
16. Es prohibeix la convocatòria de reunions a la tarda (es realitzen de 8 a 14h).

#### TREBALL A DISTÀNCIA

17. Introducció d'una prova pilot per a la implantació del treball a distància entre les persones treballadores dels serveis centrals.

# 6.

Inventari Reforma  
Horària: Eina per a  
l'autoavaluació per a  
organitzacions



**L'**Inventari Reforma Horària (veure annex I) és una eina d'autoavaluació (per a empreses i entitats) que vol contribuir a recuperar l'organització del temps de vida quotidiana que existeix pràcticament arreu del món.

Suposa un camí a seguir que promou la creativitat de cada persona i els processos d'I+R+D en tot tipus d'organitzacions. L'inventari consisteix en l'aplicació de diferents factors clau que donen informació sobre l'assoliment efectiu de cadascuna de les fites plantejades.

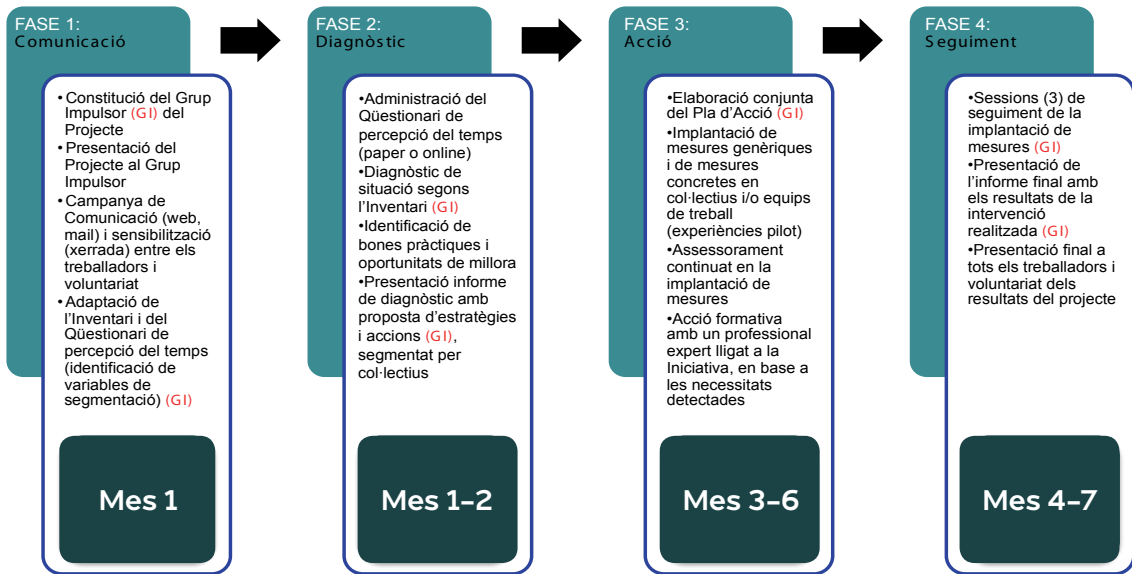
L'eina està dissenyada per portar a terme l'anàlisi d'aspectes clau de les empreses quant a l'organització del temps de treball, en 10 dimensions diferents:

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

S'ofereix un inventari que hauran de treballar les organitzacions internament i, un cop emplenat, s'haurà d'enviar a l'Administració (a través del botó 'Enviament del formulari' que trobareu al final del document). L'Administració podrà analitzar les dades i tenir coneixement de les bones pràctiques dutes a terme a les empreses i les entitats.

S'ofereix una pauta per portar a terme un autodiagnòstic en l'organització en relació als horaris, la gestió i els usos del temps de tots els agents implicats: dirigents, voluntariat i personal tècnic.

La metodologia es fonamenta en la creació d'un grup impulsor (GI), equip que funciona com a observatori i garant del procés. El procés es divideix en quatre fases i té una durada aproximada de set mesos.



## 6.1 Fase 1: Comunicació

Aquesta fase és, potser, la més important si es vol assolir amb èxit les fases següents, especialment en la intervenció. Es forma el grup impulsor, que és qui ha de garantir la implicació de tota l'organització, es comunica a totes les persones que treballen en l'organització i es preparen les eines per a la segona fase (Diagnòstic).

### 6.1.1 Constitució del grup impulsor (GI) del projecte

El responsable del projecte a l'entitat (Gerència, Recursos Humans, etc.) s'encarrega de la formació d'un grup representatiu de la realitat de l'organització, format per dirigents, voluntariat i tècnics.

Aquest grup ha de portar a terme la comunicació, el diagnòstic, la intervenció i el seguiment de les accions.

L'equip ha d'estar format per un màxim de 10 persones, per assegurar la seva operativitat.

### 6.1.2 Presentació del projecte al grup impulsor (GI)

Es fa la presentació formal del projecte al grup, entrant al detall en el paper de l'equip en cadascuna de les fases.

### **6.1.3 Campanya de comunicació (web, correu electrònic) i sensibilització (xerrada) entre els treballadors**

Abans de la comunicació, cal determinar el col·lectiu de participants en el projecte (tots els treballadors i treballadores o persones voluntàries, uns departaments determinats, etc.).

El grup impulsor determina les vies de comunicació del projecte a tots els treballadors o persones voluntàries. Es recomana la utilització dels canals digitals, xarxes socials, etc., a través del web, de la Intranet o via correu electrònic; es tracta de comunicar a tothom els objectius i resultats esperats del projecte.

La xerrada de sensibilització a totes les persones voluntàries o treballadores pot tenir un doble objectiu: presentar el projecte i a la vegada formar i conscienciar sobre els horaris les empreses i les entitats. Contacte amb: [info@reformahoraria.cat](mailto:info@reformahoraria.cat).

### **6.1.4 Adaptació del qüestionari de percepció del temps (identificació de variables de segmentació) (GI)**

El grup impulsor revisa el qüestionari de percepció del temps i les variables de segmentació (es proposen, per defecte, gènere, càrrec, edat). Aquestes variables poden ampliar-se amb altres que siguin d'interès (antiguitat/experiència, departament/àmbit, etc.) i els segments es poden canviar en cada una de les variables.

El diagnòstic determina les accions posteriors que s'han d'implementar i ens dóna una fotografia prou realista de les condicions de l'organització quant a horaris i la gestió i els usos del temps. El resultat final d'aquesta fase són els punts forts i les oportunitats de millora, que finalment estructuraran el Pla d'acció.

## **6.2 Fase 2: Diagnòstic**

### **6.2.1 Administració del qüestionari de percepció del temps (en suport paper o en línia)**

Per a l'administració del qüestionari s'ha d'assegurar la confidencialitat i l'anonimat dels participants. També cal determinar el període per emplenar-lo (es recomana dues setmanes com a màxim). Es facilitarà al col·lectiu de participants que el grup impulsor hagi determinat prèviament.

Si s'opta pel format paper es pot crear una bústia física on es pugui retornar el qüestionari omplert. En el cas del format en línia, es pot dissenyar un formulari en línia (per exemple, un formulari Google) i facilitar l'enllaç a totes les persones que hagin de respondre el qüestionari.

---

Tant si s'opta pel paper (tabulació dels qüestionaris) com si es descarreguen les dades en un arxiu de càlcul, es recomana tractar les dades amb un paquet estadístic (com per exemple, SPSS). Cal fer una explotació de resultats a escala global i també en funció de cadascun dels col·lectius que determinen les variables de segmentació.

### **6.2.2 Diagnòstic de situació segons l'inventari (GI)**

En una sessió conjunta amb el grup impulsor, si és possible dinamitzada per un facilitador, es porta a terme un diagnòstic de l'organització en funció dels diferents ítems detallats a l'inventari. Cal determinar, per a cada evidència, si es tracta d'un punt fort o una oportunitat de millora

### **6.2.3 Identificació de punts forts i oportunitats de millora**

Cal determinar, per a cadascuna de les evidències, si és un aspecte que ja es dona a l'empresa o a l'entitat o si és una possible oportunitat de millora. En cas que es tracti d'un punt fort i que des de l'organització es pensi que podria ser una bona pràctica, es pot afegir en l'espai que hi ha al final de cada bloc. Al final del document s'envia el formulari, de forma que la Generalitat de Catalunya recull aquesta bona pràctica a la seva base de dades.

### **6.2.4 Presentació de l'informe de diagnòstic amb proposta d'estratègies i accions (GI), segmentat per col·lectius**

Amb totes les dades disponibles, s'ha de fer un primer informe de diagnòstic on es reflexin les possibles estratègies d'actuació.

## **6.3 Fase 3: Acció**

La implementació d'accions concretes constitueix l'objectiu principal del projecte: millorar les condicions en els horaris, la jornada, etc. dels diferents col·lectius participants.

### **6.3.1 Elaboració conjunta del Pla d'acció (GI)**

El grup impulsor es reuneix per impulsar l'operatiu de les estratègies sorgides del diagnòstic, i elabora un Pla d'acció, on es concreta, per a cada acció, data de realització i responsable, segons el document Pla d'acció.

### **6.3.2 Implantació de mesures genèriques i de mesures concretes en col·lectius o equips de treball (experiències pilot)**

En funció de les mesures proposades al Pla d'acció, s'implementen les mesures tant a escala global (totes les persones que treballen en l'organització i voluntariat, en el cas de les entitats) com en col·lectius concrets (en funció de la segmentació feta prèviament).

### **6.3.3 Assessorament continuat en la implantació de mesures**

Per a la implementació de mesures, es recomana l'assessorament de la bossa de persones expertes en la matèria.

## **6.4 Fase 4: Seguiment**

Per assegurar-se que la implementació de les accions s'està fent amb èxit i rigor és recomanable fer-ne un seguiment.

### **6.4.1 Sessions de seguiment de la implantació de mesures (GI)**

El grup impulsor té la responsabilitat de determinar el nombre de sessions que s'establiran per fer el seguiment del Pla d'acció (es recomana fer un mínim de dues sessions).

### **6.4.2 Presentació de l'informe final amb els resultats de la intervenció (GI)**

Un cop finalitzat el procés, cal recollir en un document totes les actuacions fetes de forma exhaustiva, des de la Comunicació i el Diagnòstic fins a l'Acció i el Seguiment.

### **6.4.3 Presentació final dels resultats del projecte**

Finalment, es fa una presentació final a tot el personal i voluntariat, ja sigui de forma presencial (de manera conjunta o parcial, per equips) com virtual (via Intranet, correu electrònic, etc.). Per a la presentació, cal buscar un format sintètic, visual i atractiu.



# Conclusions i recomanacions





## 7.1 Conclusions

### Nivell MACRO

Un cop fet el diagnòstic en les entitats participants en el projecte, a més a més de les xerrades informatives sobre aquesta visió macro en la gestió i usos horaris, s'arriba a les següents conclusions:

1. En general, en el Tercer Sector no es coneix el fet diferencial existent al nostre país quant als horaris que condicionen la vida laboral i personal.
2. Existeix la creença que la vida horària està marcada, principalment, pel comerç, que prioritza els beneficis al fet de realitzar uns horaris més racionals.
3. Una altra creença força arrelada en el sector (i en la societat en general) és que el clima mediterrani, càlid i solejat, és un factor determinant per allargar els horaris laborals (el que es contradïu amb el fet que en altres països de la conca mediterrània, com ara Itàlia, no comparteixen els horaris de l'estat espanyol).
4. Tot i desconèixer les causes per les quals existeixen aquests horaris a l'estat espanyol, sí que està present la idea de que són diferents als anomenats "horaris europeus".
5. Les persones coneixen, en general, que en els països "no mediterranis" (segons l'error comentat anteriorment) existeixen uns horaris diferents (atribuïts a una qüestió climàtica i cultural, majorment).
6. Seguint amb aquest raonament, els arguments que donen suport a aquesta creença tenen a veure amb les hores de llum solar existents a l'estat espanyol (cosa que també es contradïu amb el fet que en els països del nord d'Europa a l'estiu tenen més hores solars).
7. Es veu la necessitat de racionalitzar els horaris, així com els esdeveniments fora de l'horari laboral, que són força comuns en el sector. La complexitat existent en el sector, quant als seus horaris, sovint poc comuns, és un argument que podria utilitzar-se per no canviar i prendre una actitud immobilista.
8. En aquest sentit, aquest és un factor que es retro-alimenta, ja que, per exemple, si es desitja no realitzar reunions de treball a les vuit del vespre (cosa força comuna en el sector, per poder possibilitar la participació del voluntariat), és necessari portar a terme un canvi sistèmic en els usos dels horaris. Això suposaria que els voluntaris, amb un horari laboral racional, disposessin d'un temps social a partir de les cinc de la tarda, per exemple.
9. Es desconeix que la participació i la ciutadania requereix temps i que hi pot haver un dèficit en la seva qualitat democràtica quan les persones no en disposen, com és el cas de gran part de la població treballadora i de la majoria de dones, que compatibilitzen dobles jornades, a la llar i a la feina.

10. En definitiva, si sembla complicat compatibilitzar la vida laboral i personal, en la societat en general, per l'herència cultural existent, encara ho sembla més en el Tercer Sector, donades les seves especificitats.

### Nivell MESO

A continuació es mostren les conclusions corresponents a l'organització de les entitats i, per tant, dels horaris i de la gestió del temps de les mateixes. Aspectes com ara la planificació, l'organització del treball o el lideratge són claus en aquest nivell.

### PROCÉS

11. En un inici, les entitats no són conscients del valor de la prova pilot, si bé s'hi comprometen malgrat la necessitat de dedicació de temps, i que, finalment, ho entenen i reconeixen el benefici obtingut del treball realitzat.
12. La realització del diagnòstic i de la formació particular per a cada entitat ha estat efectiva, ja que s'han analitzat els casos particulars i demostrat la necessitat de la millora, baixant les possibles barreres d'entrada a l'organització de les millores proposades.
13. La prova pilot ha provocat a les entitats la reflexió i ha influenciat en petits canvis i sobretot en la resolució de dubtes de criteri en la presa de decisions.
14. La falta de formalització dels processos dificulta l'estudi històric de dades estadístiques per tal de poder analitzar l'impacte dels canvis quan s'incorporin les millores.
15. Un cop superada la resistència al canvi i guanyada una actitud positiva, la pressió de l'activitat del dia a dia ha endarrerit la prova pilot fins el setembre, octubre i novembre (cada entitat ho ha sol·licitat en funció de la seva càrrega de feina).
16. La petició d'endarrerir la prova pilot dona indicis també del tipus de planificació i assignació de prioritats a les diferents activitats. S'han acceptat les propostes de retard del pilot per garantir una implantació correcta del procés pendent: definició dels processos, introducció de les dades, formació a totes les persones implicades treballadores i voluntàries i seguiment durant un temps per assegurar la qualitat de la prova. Caldria analitzar si seria convenient fer un estudi de dimensionament de les plantilles actuals o d'anàlisi de capacitat per avaluar l'eficiència global.
17. De l'experiència realitzada de portar a terme sessions de gestió racional del temps s'ha valorat molt positivament el resultat obtingut, la qual cosa aconsella potenciar aquest tipus d'activitat a la totalitat de la plantilla en una acció formativa de durada a mida de les necessitats de les organitzacions (la formació d'aquest tipus afecta l'habilitat personal i cal canviar hàbits i actituds actuals).

## GESTIÓ DE L'EQUIP

18. Donada l'actual situació de crisi econòmica, s'ha reduït considerablement el nivell de rotació existent en el sector, fins el punt de no existir, pràcticament, en l'actualitat.
19. Aquesta baixa rotació comporta que l'antiguitat de les persones treballadores sigui elevada, el que podria repercutir en el clima laboral i en la satisfacció.
20. Existeixen relacions interculturals (per llengua, cultura i religió), fet que influeix en l'activitat i en la seva organització i gestió.
21. S'està instaurant cada cop més, en les entitats del sector, treballar per objectius i resultats, fet que delimita de forma clara el que s'espera de cadascuna de les persones implicades, de l'equip tècnic i de cada treballador en concret.

## HORARIS

22. La racionalització dels horaris en el sector és crítica, ja que existeixen molts actes i esdeveniments fora de l'horari laboral, el que fa encara més complicat l'harmonització amb la vida personal.
23. Per a fer compatibles els horaris de les persones treballadores i de les voluntàries es realitzen reunions o actes fora de l'horari laboral (per possibilitar la participació de les persones voluntàries)
24. La gestió dels horaris i calendaris professionals per part dels responsables és sovint intuïtiva i feta de manera manual.
25. Manquen eines de gestió dels horaris de l'equip de treball, el que suposa un desgast important per al responsable.
26. Els horaris de les entitats del Tercer Sector són sovint poc estàndards i bastant caòtics, obligant a la persona a treballar fora de l'horari laboral habitual (en vespres i en caps de setmana, per exemple).
27. Les entitats necessiten adaptabilitat i dinamisme en la gestió horària, el que descarta qualsevol sistema de gestió horària rígid o permanent.
28. Existeix una clara diferència, quant a horaris, entre persones treballadores dedicades a la gestió i les que fan atenció directa a usuaris.
29. Quant al voluntariat, no sembla existir un control ni una gestió rigorosa de les hores dedicades, el que impossibilita la valoració de la tasca realitzada. Les entitats presenten la clara necessitat de poder gestionar de forma més formal l'horari i el calendari laboral de les persones voluntàries per a poder quantificar la seva dedicació i analitzar possibles millores en la gestió.
30. Donat el caràcter i els valors de les entitats, les organitzacions es mostren sensibles a afavorir la compatibilitat de la vida laboral i personal, amb polítiques de flexibilitat horària, de reducció de jornada o amb altres solucions creatives, sempre que és possible.

### CONVENI

31. L'aplicació dels convenis no sempre és clara, existint de vegades un desconeixement de les seves característiques per part de les persones treballadores i fins i tot dels responsables d'organitzar els horaris de treball.
32. Aquesta falta de coneixement ha comportat en algun cas dubtes en els criteris a aplicar davant de peticions de flexibilitat per part de les persones treballadores.
33. Existeixen conflictes per peticions no acceptades, canvis en la planificació del calendari o ineficiències en la petició de permisos o canvis.
34. En ocasions, i en funció de l'activitat de l'entitat, poden existir una diversitat de convenis, el que pot generar manca de claredat en els horaris a l'organització.
35. La gestió de les peticions de les persones treballadores per poder conciliar la vida laboral i personal es porta a terme amb una borsa d'hores, sense uns criteris clars i objectius, que depèn, finalment, dels responsables dels horaris (no existeixen unes regles clares d'aplicació). No s'estan utilitzant solucions de flexibilitat associades a la reforma laboral de febrer de 2012 i modificada el desembre de 2013.

### COMUNICACIÓ

36. Es realitzen moltes reunions de treball, les quals no totes són necessàries ni operatives per a l'equip (no sempre hi participen les persones adients ni tampoc es gestionen de forma eficaç).
37. La gestió documental en la comunicació interna de l'equip (com ara agendes compartides) es realitza de forma poc eficient i poc sistemàtica, el que comporta múltiples errors en la comunicació (per exemple, utilitzant documents off-line com agendes).

### LLADRES DEL TEMPS

38. En les entitats del Tercer Sector sovint existeixen moltes interrupcions en la feina de l'equip de treball, ja sigui per visites no agendades o per la pròpia dinàmica interna de l'equip.
39. Moltes de les interrupcions que es donen per part dels usuaris es consideren part de la pròpia feina i no es perceben com aspectes a millorar.
40. El teletreball suposa una solució utilitzada pels professionals de les entitats per tal d'evitar els lladres del temps i poder treballar en documents amb tranquil·litat i dedicació absoluta.

---

## Nivell MICRO

Aquest nivell d'anàlisi està centrat en la persona i el càrrec o responsabilitat que desenvolupa en l'entitat. Per tant, té a veure amb competències professionals de tipus personal o funcional, relacionades amb la gestió racional del temps de les persones a les entitats.

### GESTIÓ DE L'EQUIP

41. En moltes ocasions, les dinàmiques establertes en els equips de treball no mostren la professionalitat que hauria d'existir en una organització (en relació al compliment dels horaris de les pauses, per exemple).

### HORARIS

42. A banda de les persones voluntàries, les treballadores del Tercer Sector estan motivades, majoritàriament, de forma intrínseca pel projecte, ja que en moltes ocasions suposa una feina vocacional.
43. Els treballadors del Tercer Sector, en general, no donen valor de forma manifesta als avantatges que disposen a les seves organitzacions, en comparació amb d'altres sectors.
44. No existeix una cultura de gestió dels horaris eficient en el sector, de forma que no sempre es valora el temps com un recurs valuós a nivell personal.
45. Els treballadors tenen la percepció que donen i sacrifiquen molt per l'entitat (especialment temps), creença que no sempre es correspon amb la realitat i que es relaciona, sovint, amb una baixa productivitat.

### CONVENI

46. Els convenis aplicats a les entitats han ajudat a clarificar les hores dedicades per les persones treballadores i a reduir la conflictivitat laboral en les entitats del Tercer Sector.

### COMUNICACIÓ

47. La comunicació interna dels equips de treball presenta deficiències quant a les vies i les eines de comunicació existents (comunicació presencial, comunicació telefònica, correus electrònics, missatgeria instantània, etc.), confonent-se sovint quin canal cal utilitzar en funció de les característiques de la informació (més o menys formal).
48. De forma especial, existeix un ús intensiu del mòbil com a eina fonamental de comunicació interna, cosa que no és recomanable si es vol assolir una comunicació eficaç dins l'equip de treball.

49. En la comunicació via correu electrònic sovint s'envia informació (amb còpia) a persones a qui no correspon.

### LLADRES DEL TEMPS

50. Les persones implicades acostumen a atendre moltes demandes alhora, urgències, tasques imprevistes, sense cap previsió ni prioritització de les tasques.

## 7.2 Recomanacions

### Nivell MACRO

1. Proporcionar des de les institucions la informació d'una manera accessible i potenciar l'administració electrònica.
2. Treballar conjuntament amb les empreses i entitats per fer compatible el treball amb el temps de vida associativa.
3. Promoure bones pràctiques i donar suport a empreses compromeses amb l'objectiu de facilitar una millor gestió del temps de vida associativa.
4. Posar en valor, en els drets i deures del voluntariat, el temps del treball altruista.
5. Incorporar la dimensió del temps en els debats del Tercer Sector a través dels seus congressos i jornades.
6. Incorporar propostes de formació sobre la gestió del temps al Pla de Formació del Voluntariat de Catalunya (PFVC).
7. Impulsar la generalització del model que proposa la reforma horària en el sector a favor de la seva sostenibilitat i millora de l'estratègia permanent de voluntariat.

### Nivell MESO

8. Clarificar els organigrames de les entitats, així com les seves funcions i les persones implicades, per delimitar així les responsabilitats i tasques de cadascú.
9. Mesurar resultats en base a indicadors vàlids i fiables, per poder fer una bona avaluació del rendiment i per millorar així l'eficiència del treball i, per tant, la productivitat. La utilització d'eines com qüestionaris de valoració poden aportar objectivitat en la construcció i mesura d'aquests indicadors.
10. Implantar mesures de flexibilitat per poder fer compatible la vida laboral i personal amb la vida social que implica el compromís associatiu.

11. Impulsar la generalització de bancs del temps a les entitats com a espais per a l'intercanvi de serveis entre les persones implicades.
12. Construir i desenvolupar el model o marc de treball auto-avaluable que es proposa amb l'Inventari Reforma Horària.
13. Facilitar la implementació de sistemes de gestió dels horaris de treball 2.0 a les entitats.
14. Introduir a les entitats el concepte de jornada anual, el que comporta realitzar el còmput anual de la jornada i per tant anualitzar l'horari i el calendari laboral.
15. Posar en valor el temps de voluntariat facilitant la introducció de sistemes de gestió de les hores dedicades, de forma que estiguin quantificades, per així poder valorar la tasca realitzada i proposar accions de millora i de seguiment; també per tenir un millor control sobre l'horari i les incidències que es produeixen.
16. Formalitzar aspectes extraordinaris relatius als horaris de les persones treballadores, com per exemple els procediments per a la petició de permisos o canvis, la borsa d'hores disponibles per assumptes propis o la redacció dels contractes tenint en compte l'activitat en caps de setmana.
17. Clarificar amb les persones treballadores el conveni que s'està emprant, les seves característiques i avantatges, per així reduir una possible font de conflictitat en les entitats.
18. Sistematitzar i procedimentalitzar la comunicació a les entitats, elaborant protocols d'actuació en relació als canals de comunicació (presencial, telefònic, correu electrònic, missatgeria instantània, etc.), als destinataris i a la urgència de la comunicació (i la seva formalitat o informalitat).
19. Impulsar la utilització d'eines on-line per compartir la informació relativa a l'agenda, de forma que suposi un suport comú, únic i editable en temps real per a totes les persones implicades.
20. Impulsar un nou model de reunions operatives, que tingui en compte no només aspectes relatius a la seva durada i dinàmica (temes treballats prèviament, amb ordre del dia, dinàmica participativa, etc.), sinó les persones participants (només les que siguin estrictament necessàries).
21. Fer un pla de racionalització de l'ús de les TIC amb l'objectiu d'emprar el canal de comunicació adequat per a cada assumpte.

#### **Nivell MICRO**

22. Detectar els factors o elements que contribueixen a restar temps en l'activitat. Per exemple el desordre (tenir tots els documents necessaris per a la feina organitzats i controlats), imprevistos, trucades telefòniques, desplaçaments, etc.

- 
23. Impulsar jornades formatives centrades en la gestió del temps amb l'objectiu d'enfortir les relacions entre equips voluntaris i equip tècnic (realitzar propostes de millora, etc.) en relació a:
- Sensibilització sobre la importància de treballar de forma eficient i productiva (aspectes Macro, de canvi d'actitud quant als horaris).
  - Gestió racional del temps per augmentar la productivitat, prioritant i planificant millor les tasques, les incidències o els efectes dels imprevistos o els lladres del temps.
  - Gestió flexible de l'horari i el calendari laboral per tal de capacitar els assistents en les diferents tècniques existents.
24. Desenvolupar competències entre les persones responsables d'organitzar el temps de treball. Necessiten que els permeti aplicar la legislació actual (convenis respectius, acords laborals, reforma laboral) i que els permeti concretar els processos de gestió.
25. Formar totes les persones implicades de les diferents organitzacions en condicions, vocabulari i processos que els afectin directament.





**8.**

# Bones pratiques



**D**es de la Generalitat de Catalunya s'ha impulsat un seguit de propostes de canvi per tal d'humanitzar els horaris existents per a la ciutadania. Aquestes mesures es van vertebrar amb la creació d'un Consell Assessor per a la Reforma Horària ja fa dos anys i, tal com s'ha explicat anteriorment, amb la redacció d'un Pacte per a la Reforma Horària, al juliol de 2017.

Per continuar en aquesta mateixa línia, i en el marc dels compromisos del Pacte, des del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya s'ha engegat el present projecte, que té com a objectiu recollir les principals bones pràctiques existents en el sector en relació a l'organització horària i a la gestió del temps a les entitats i associacions. També es vol facilitar a les organitzacions tot un seguit d'oportunitats de millora per racionalitzar els horaris i ser més eficients. L'objectiu final és construir una base de dades de bones pràctiques per a l'Associacionisme, el Tercer Sector i l'Economia Social a Catalunya.

Per aquest motiu cal portar un diagnòstic de diferents factors relatius a la reforma horària. Per facilitar aquesta tasca s'utilitza una metodologia basada en l'Inventari Reforma Horària.

A 1 de maig de 2018, s'han recollit 511 bones pràctiques, la majoria de les quals pertanyen a flexibilitat horària (15%), espais de participació i decisió (14%) i canals de comunicació (14%), seguit de temps dels àpats (13%).

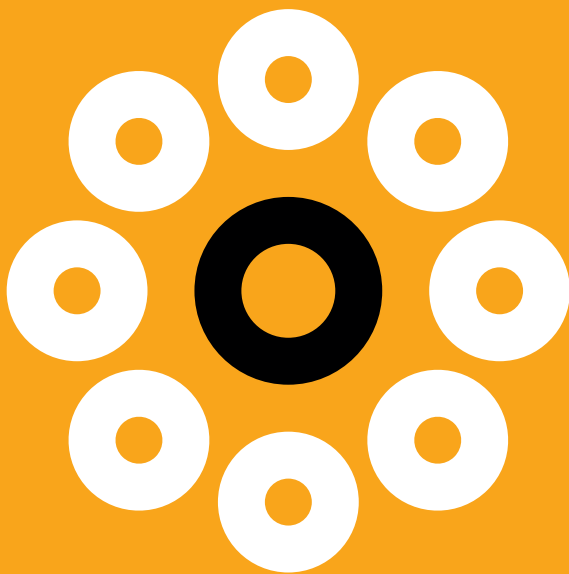
A continuació es detalla el número de bones pràctiques per a cada dimensió:

- DIRECCIÓ PER VALORS I OBJECTIUS: 49
- RECONeixEMENT: 34
- FORMACIÓ: 37
- FLEXIBILITAT HORÀRIA: 76
- ESPAIS DE PARTICIPACIÓ I DECISIÓ: 71
- CANALS DE COMUNICACIÓ: 71
- IMPACTE AMBIENTAL: 34
- TEMPS DELS ÀPATS: 65
- RESPONSABILITAT SOCIAL: 35
- REFORMA HORÀRIA: 39

L'objectiu és seguir treballant en els propers anys en la recerca de bones pràctiques, el marc de l'APP Reforma Horària per a empreses i entitats a través del portal [www.reformahoraria.info](http://www.reformahoraria.info)

# 9.

## Compromís del Tercer sector



**L**a reforma horària no es planteja només per donar resposta al dèficit de conciliació de la vida laboral i personal, que també. Aquest nou paradigma neix amb la voluntat de fer front al desordre horari que provoca l'organització actual. Estem davant un problema de salut pública, de satisfacció i de qualitat de vida de les persones, així com de la disposició de més temps lliure. Les empreses i el conjunt del teixit productiu són el principal motor de canvi de la reforma horària i condicionen la vida de les persones i el seu temps, per tant, són un dels principals agents.

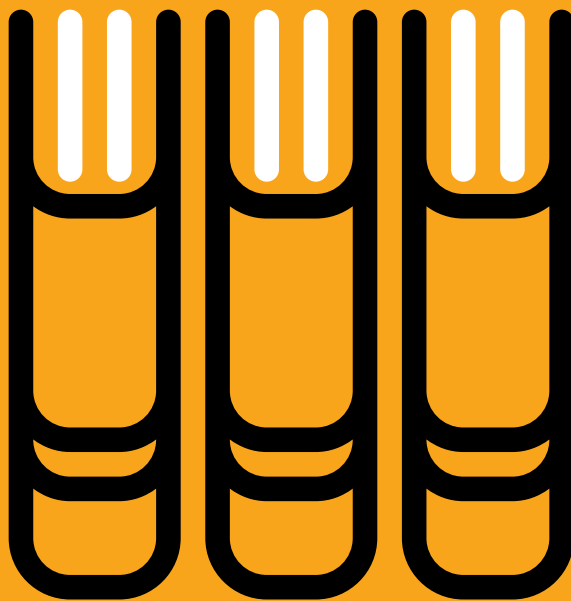
Cal que les empreses i organitzacions catalanes se sumin a un procés de modernització que les situï al segle vint-i-u, abandonant la cultura presencialista i obrint les portes al treball per objectius per aplicar, per exemple, la flexibilitat horària pactada, reduir el temps de dinar o portar a terme reunions operatives i, eventualment, avançar la finalització de la jornada laboral.

La Generalitat de Catalunya ha vist la reforma horària com una oportunitat per tal que les organitzacions entrin en una nova era, on la persona disposi de més temps de lliure disposició i a la vegada les organitzacions siguin més productives i saludables. En aquest marc, s'ha engegat el projecte de recollida exhaustiva de bones pràctiques a les organitzacions (empreses i entitats) de tot el territori en matèria exclusivament de reforma horària.

L'associacionisme i el Tercer Sector han estat sempre compromesos amb totes aquelles vies que s'han formulat per impulsar que s'avanci en el benestar de les persones. En breu comptarem amb una base de dades àmplia i plural amb actuacions i mesures concretes per avançar en la humanització dels horaris i l'eficiència a les organitzacions. La reforma horària ja és una realitat i té exemples concrets sobre com assolir el seu objectiu, que, no podem oblidar, és el fet que la ciutadania disposi de més temps de lliure disposició.

# 10.

## Bibliografia



---

**A**questa és la bibliografia elaborada en el període de fonamentació, sensibilització, impuls de proves pilot i disseny de la reforma horària. Aquesta veu la llum gràcies al compromís de moltes persones preocupades per la recerca i les polítiques públiques vinculades amb els horaris i els usos del temps al llarg de dècades a Catalunya.

### **Fonamentació**

- Compareixença de la Iniciativa per a la Reforma Horària al Parlament de Catalunya. Comissió d'Estudi de la Reforma Horària (2014)
- Informe del CADS sobre la fonamentació del procés de reforma horària a Catalunya. Informe final de la reforma horària al Parlament de Catalunya (2015)
- Informe del CTESC sobre la gestió del temps de treball remunerat en el context de la reforma horària (2015)

### **Concertació**

- Acord d'impuls laboral de la reforma horària. 10 objectius per a la negociació col·lectiva (2016)
- Document de debat per a les Taules Quadrangulars (2016)
- Bases per a l'impuls del Pacte per a la Reforma Horària (2017)
- Recomanacions del Consell Assessor per a l'impuls del Pacte (2017)

### **Eina d'autoavaluació d'organitzacions**

- Inventari Reforma Horària. L'autoavaluació per a entitats (tercer sector) (2016)
- Inventari Reforma Horària. L'autoavaluació per a entitats (associacionisme i voluntariat) (2016)

### **Collecció Reforma Horària**

- Catalunya versus Europa. Quins horaris tenim?
- Una dècada de polítiques de temps a Catalunya
- Temps+Social
- Inventari Reforma Horària. L'eina d'autoavaluació per a organitzacions
- Els municipis, motor de la reforma horària
- Posem-nos a l'hora. 100 motius per a la reforma horària
- Diaris de l'Iris. A 12 piulades de la reforma horària
- Anuari 2014
- Anuari 2015
- Anuari 2016
- Anuari 2017

### **Llocs webs de referència**

- [www.reformahoraria.gencat.cat](http://www.reformahoraria.gencat.cat)
- [www.reformahoraria.cat](http://www.reformahoraria.cat)





# 11.

## Annex 1. Inventari Reforma Horària (associacionisme i voluntariat)



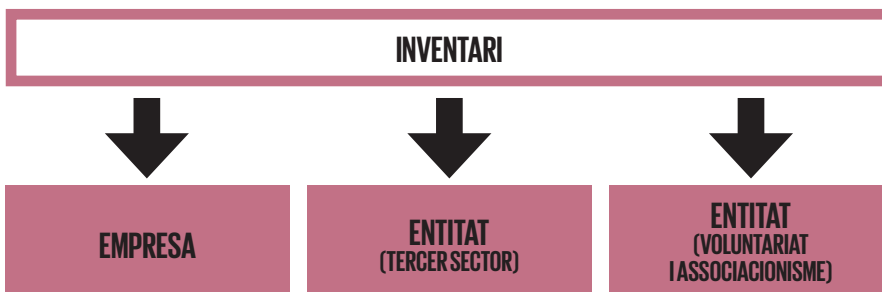
# L'INVENTARI

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

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

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

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



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

# ENTITAT (ASSOCIACIONISME I VOLUNTARIAT)

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 5. FACILITA ESPAIS DE PARTICIPACIÓ I DECISIÓ OPERATIUS I RESPECTUOSOS AMB EL TEMPS DE TOT HOM...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

S'ha incentivat i s'ha ofert la possibilitat de dinar aproximadament entre les 13:00 i les 15:00 i de sopar entre les 19:00 i les 21:00.

Es disposa d'un office adaptat.

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

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

## 9. EN RELACIÓ A LA REFORMA HORÀRIA...

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

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

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

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

# 12.

## Annex 2. Inventari Reforma Horària (Tercer Sector)





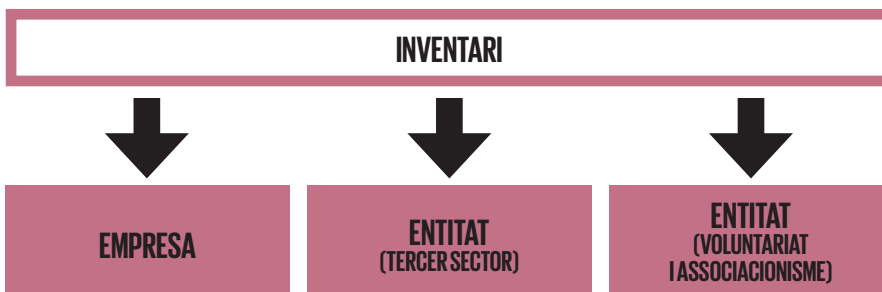
# L'INVENTARI

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

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

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

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



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

# ENTITAT (TERCER SECTOR)

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

La missió inclou els valors que fan referència a una cultura de la productivitat sostenible i d'organització del temps compartit.

Els objectius anuals inclouen estratègies relacionades amb la millora de l'organització del temps.

Disposa d'una eina (com a mínim) per a realitzar el seguiment i valoració dels objectius en base a indicadors realistes i observables (com ara l'avaluació del rendiment).

Es porta a terme un seguiment periòdic (durant tot l'any) del rendiment de les persones treballadores i del voluntariat.

Es porta a terme processos d'acompanyament de persones (acollida, selecció, desenvolupament, relleu, etc.) en base a uns criteris pre-establerts.

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

Un segell de RSE àmpliament reconegut.

Un Pla d'Igualtat i el seu desplegament.

Un segell de qualitat àmpliament reconegut.

Un reconeixement per la seva política de gestió del temps i/o d'igualtat.

La participació a una xarxa relacionada amb l'organització del temps.

Altres.

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

Una o més accions de sensibilització sobre els beneficis d'una nova cultura del temps.

Una o més accions de sensibilització sobre la necessitat d'hàbits saludables i de millora de la qualitat de vida.

Una o més accions formatives als responsables per a una millor organització, planificació i gestió del temps.

Una o més accions formatives a les persones treballadores i voluntariat per a una millor gestió del temps personal.

Les federacions o plataformes a les que està vinculada desenvolupen estratègies de reflexió o formació relacionades amb la millora dels usos i gestió del temps.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La instauració d'una hora límit per al tancament de la seu o una mesura de "llums apagades", sempre que sigui possible.

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

## 8. EN RELACIÓ ALS TEMPS DELS ÀPATS...

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

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

S'ha incentivat i s'ha ofert la possibilitat de dinar aproximadament entre les 13:00 i les 15:00 i de sopar entre les 19:00 i les 21:00.

Es disposa d'un office adaptat.

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

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

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

Es facilita l'alliberament d'hores dels treballadors per a la lliure disposició (voluntariat, esport, etc.).

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

## 10. EN RELACIÓ A LA REFORMA HORÀRIA...

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

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

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

 **REFORMA HORÀRIA**

 **Generalitat de Catalunya**  
**Departament de Treball,**  
**Afers Socials i Famílies**

 **Objectiu**  
**2025**