

Membre de:



Microsoft | Innovation Center
Productivity Center

Projecte “FlexWork”

flexwork

PT1. El ‘Flexible Working’ (FW) a les organitzacions
L1.1. Definició d’un model de treball flexible

*(Projecte realitzat amb el cofinançament d’ACC10
Pla d’Ajuts a Centres Tecnològics)*

ACC10
Competitivitat per l’empresa

 **Generalitat
de Catalunya**

Març 2013

INDEX

1.	RESUM EXECUTIU.....	- 3 -
2.	RECURSOS RELACIONATS	- 4 -
3.	OBJECTIU DEL DOCUMENT	- 5 -
4.	VISIO GLOBAL. MODEL DE FLEXIBLE WORKING.....	- 6 -
4.1	Principis del <i>Smart Working</i> (<i>Flexible Working</i>)	- 7 -
4.2	Cultura del <i>Smart Working</i> (<i>Flexible Working</i>)	- 7 -
4.3	Beneficis que aporta el “ <i>Smart Working</i> ” (<i>Flexible Working</i>)	- 8 -
5.	FLEXIBLE TIME	- 9 -
6.	FLEXIBILITAT EN EL LLOC DE TREBALL.....	- 13 -
7.	US D'ESPAYS FLEXIBLES A L'OFICINA	- 14 -
8.	TECNOLOGIES PER UN MODEL DE FLEXIBLE WORKING	- 16 -
9.	ASPECTES A CONSIDERAR DES D'UNA VISIÓ GERENCIAL.....	- 17 -
9.1	Barreres per al <i>Flexible Working</i>	- 17 -
10.	ASPECTES LEGALS.....	- 19 -
11.	CONSIDERACIONS A L'HORA D'IMPLANTAR EL MODEL	- 22 -
11.1.	Cicle de vida – activitats	- 22 -
11.2.	Elaboració del Business Case	- 23 -
11.3	Formació i coneixement	- 23 -
11.4	Avaluació.....	- 24 -
11.5	Metodologia de treball proposada.....	- 24 -
11.6	Fase 1: Conscienciació i diagnòstic.....	- 25 -
11.7	Fase 2: Estratègia	- 26 -
11.8	Fase 3: Realització	- 27 -
12.	REFERÈNCIES	- 28 -



1. RESUM EXECUTIU

El present document correspon al lliurament del Paquet de Treball 1 (El 'Flexible Working' a les Organitzacions) del projecte de R+D FlexWork.

Aquest paquet de treball 1 té com a objectiu, tal i com es va definir a la memòria del projecte, dur a terme un conjunt d'**activitats d'anàlisi, estudi i recerca per avaluar les necessitats i aspectes a considerar, per part de les organitzacions a l'hora d'implantar models de treball de 'flexible working' relacionats amb:**

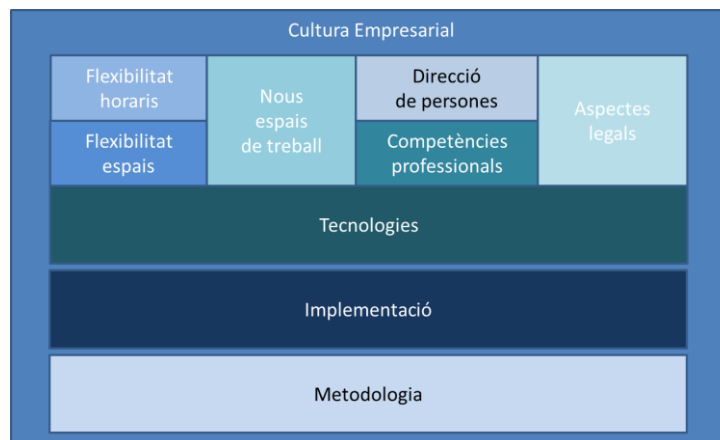
- els espais de treball (oficina, espai de treball a casa – teletreball i treball en el tercer lloc i/o en mobilitat)
- les tecnologies i eines necessàries
- i la gestió del canvi associada a nivell tant dels treballadors com de la direcció.

Donat que els aspectes relacionats amb els espais flexibles i les eines i tecnologies ja es desenvolupen en els paquets de treball 2 i3 del projecte, en aquest lliurament s'analitzaran, amb més detall, els aspectes relacionats amb tot allò que té a veure amb:

- definició del flexible working
- tipus de flexible working
- principis i beneficis
- 'flexible time'
- elements culturals i gerencials
- implantació del model

A nivell conceptual, considerarem com a model de Flexible Working tot aquell conjunt de variables, aspectes i alternatives i consideracions a tenir en compte, en una organització, a l'hora de definir i posar en marxa un pla de treball flexible.

Com a esquema conceptual, a continuació es mostra un diagrama que recull aquests aspectes a considerar.



2. RECURSOS RELACIONATS

Per a l'elaboració d'aquest document hem utilitzat diferents recursos (articles tècnics, whitepapers, estudis de recerca,...) referenciats al final del lliurament.

El contingut del document és fruit, també, del treball intern dut a terme en aquest paquet d'activitats i dels dos lliuraments interns elaborats:

- L1.0.1 "Estat de l'art" (Tasca 1.1 - Anàlisi i revisió documentació i estudis actuals)
- L1.0.2 "Beneficis i elements d'un model de treball flexible" (Tasca 1.2 - Identificació beneficis i elements claus d'un model de treball flexible)

Igualment, volem, en aquest apartat identificar els materials desenvolupats pel centre d'innovació, en aquest o altres projectes de recerca i treballs, i que hem utilitzat com a font d'informació interna:

- Estudis de diagnosi i assessories de millora de la productivitat realitzades pel MIC Productivity per diferents clients

Finalment, una part dels resultats 'empírics' del document s'han obtingut a partir de les sessions de treball (workshops) duts a terme a l'espai network, que el Centre d'Innovació en Productivitat té a ESADE Creapolis.

I també esmentar que part del contingut d'aquest document també ha estat utilitzat a l'hora d'elaborar altres documents, articles i presentacions del centre, utilitzades en jornades i esdeveniments de tercers o com a base de la publicació de recursos externs en congressos, articles de premsa i publicacions.



3. OBJECTIU DEL DOCUMENT

L'elaboració d'aquest document, com a lliurament final del treball del primer paquet del projecte té com a objectiu identificar i definir les variables, aspectes, alternatives i consideracions a tenir en compte, des d'una organització, a l'hora de posar en marxa un pla de 'Flexible Working', definint el que podem anomenar 'Model de Flexible Working'

Per això, i en base, als treballs previs (L1.0.1 i L1.0.2) i tota documentació analitzada, aquest model de flexible working es divideix en els següents apartats:

- Tipus d'espais flexibles' (flexible spaces)
- Tipus de treball flexible (flexible time)
- Elements culturals a considerar a l'organització
- Tecnologies a considerar en un model de flexible working
- Ús d'espais flexibles
- Aspectes a considerar des d'una visió gerencial
- Consideracions a l'hora d'implementar un pla de flexible working

Donat que els aspectes relacionats amb els espais flexibles i les eines i tecnologies ja es desenvolupen en els paquets de treball 2 i 3 del projecte, en aquest lliurament s'analitzaran, amb més detall, els aspectes relacionats amb tot allò que té a veure amb:

- ***definició i tipus del flexible working***
- ***principis i beneficis***
- ***'flexible time'***
- ***elements culturals i gerencials***
- ***implantació del model***



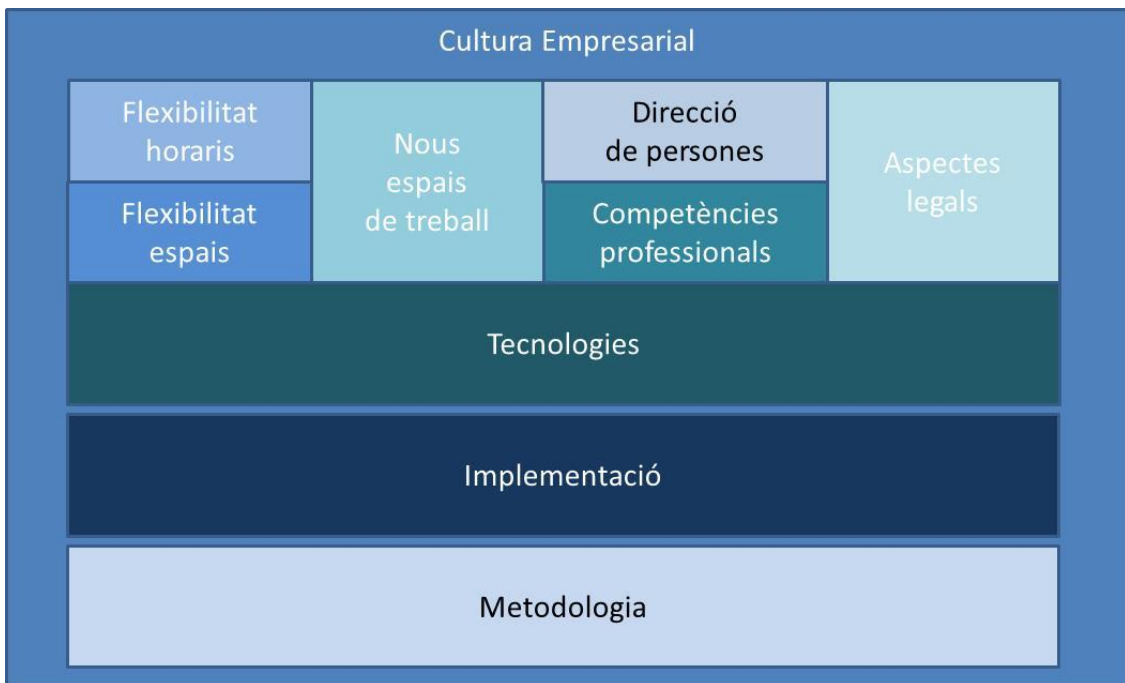
4. VISIO GLOBAL. MODEL DE FLEXIBLE WORKING

El 'Flexible Working' és un compromís de modernitzar les pràctiques de treball, al allunyar-se del model de "comandament i control" dels pressupostos de la tradicional fàbrica d'estil de treball sobre on, quan i com s'ha de fer la feina.

Es tracta de fer més amb menys, treballar on es vulgui, quan es vulgui i de la manera més adequat per a fer la feina.

A nivell conceptual, considerarem com a model de Flexible Working tot aquell conjunt de variables, aspectes i alternatives i consideracions a tenir en compte, en una organització, a l'hora de definir i posar en marxa un pla de treball flexible.

Com a esquema conceptual, a continuació es mostra un diagrama que recull aquests aspectes a considerar.



Lligat al model de 'Flexible Working' (o treball amb flexibilitat), cal identificar i definir un conjunt de principis, aspectes cultures i beneficis que aporta.

Donat que en algunes de les referències d'estudi, es parla, també, de "Smart Working", a més de "Flexible Working", en aquest document s'utilitzen les dues terminologies



4.1 Principis del *Smart Working* (*Flexible Working*)

- El treball es porta a terme en els llocs més eficaços i en els moments més eficaços
- La flexibilitat es converteix en la norma i no l'excepció
- Tothom és, en principi considerat elegibles per al treball flexible, sense suposicions que es fan sobre les persones o rols
- Els empleats tenen més opcions sobre on i quan treballar, subjecte a les consideracions de negocis
- L'espai s'assigna a les activitats, no als individus i no sobre la base de l'antiguitat
- Els costos de fer la feina es redueixen
- Hi ha un ús efectiu i apropiat de la tecnologia
- La gestió del rendiment se centra en els resultats més que en la presència
- Sosté, i afegeix una nova dimensió als principis de diversitat i igualtat
- Els empleats tenen l'oportunitat de dur una vida més equilibrada i saludable
- El treball té menys impacte sobre el medi ambient.

4.2 Cultura del *Smart Working* (*Flexible Working*)

A l'hora de posar en marxa les practiques de treball flexible caldrà considerar, tal i com es detalla més endavant en aquest document, un conjunt de consideracions i aspectes que tenen a veure amb la cultura organitzativa.

El principal, però, és que **'la confiança entre la gerència i els professionals és clau per establir aquestes practiques de treball en una organització'**.

Alguns d'aquests aspectes culturals a tenir en compte són:

- Cal aconseguir nivells més alts de treball en col·laboració - entre individus, entre equips, amb socis externs i amb el nostre entorn en general
- Es potencia la recerca de millores en el servei continu, en particular mitjançant l'ús de noves tecnologies per augmentar l'eficiència
- Hi ha un compromís amb la flexibilitat: estar constantment obert a noves formes de treball i el lliurament de serveis, evitant la temptació de tractar de "congelar" el "Flexible Working" en una fórmula rígida o prescriptiu
- Cal posar l'èmfasi en la gestió per resultats enlloc de la gestió per la presència
- Hem d'emfatitzar el treball en espais comuns i amb recursos compartits, enlloc dels espais territorials o personalitzats
- Cal posar l'èmfasi en la promoció de majors nivells d'empoderament i autonomia personal, per maximitzar els beneficis derivats dels nous estils de treball
- Es prioritza l'ús de noves formes de treball per ajudar els empleats a aconseguir un equilibri entre el treball i la vida privada



- Es defineix un compromís amb l'ús de noves tecnologies i noves formes de treball per reduir l'impacte ambiental estils de treball, els processos i la prestació de serveis
- Hi ha un compromís amb l'ús de noves tecnologies i noves formes de treball per reclutar, retenir i desenvolupar una força de treball més diversa i inclusiva
- Cal fomentar una cultura d'aprenentatge utilitzant les noves tecnologies per ajudar els empleats, independentment de la seva ubicació, per desenvolupar les seves habilitats

4.3 Beneficis que aporta el “Smart Working” (Flexible Working)

En el paquet de treball 5 d'aquest projecte de recerca, s'analitza, en detall, els beneficis i impacte econòmic de la posta en marxa d'una pràctica de 'Treball Flexible'.

A mode d'introducció, però, a continuació, s'esmenten alguns d'aquests beneficis 'generals':

- Augment de l'eficàcia de les nostres activitats
- Reducció dels costos financers de la gestió d'una organització
- Focalització en els resultats del nostre treball en lloc de processos
- Millorar la satisfacció de les aspiracions del personal per a una conciliació de la vida millor
- Creació d'entorns d'oficina que faciliten la col·laboració i la innovació
- Reducció de la petjada ambiental de les nostres pràctiques de treball.
- Millora de la productivitat dels professionals
- Reducció dels espais de treball a les oficines
- Reducció dels viatges i desplaçaments
- Reducció de l'absentisme
- Millora dels processos de retenció del personal de la companyia



5. FLEXIBLE TIME

Tal i com s'ha esmentat en el document, anteriorment, el model de "Flexible Working" és la combinació de "Flexibilitat en l'espai" i/o "Flexibilitat horària de treball", bàsicament.

En funció de les fonts consultades i altres estudis d'anàlisi i recerca en aquest àmbit, identifiquen diverses opcions de treball amb 'flexibilitat horària'. És important considerar els diferents patrons i opcions de 'flexibilitat horària' a l'hora de considerar la posta en marxa d'aquestes pràctiques, assumint, fins i tot, que en funció dels diferents rols i responsabilitats dels professionals de la companyia es poden adoptar combinacions d'aquests patrons.

A mode de resum, a la taula següent es mostra una classificació d'aquests:

Esquemes d"Horari Flexible"	Horari Flexible	Horari Flexible
		Teletreball
		Treball de durada determinada
	Banc d'hores	Treball fora de temps 'al lloc'.
Setmanes de treball comprimides	Hores comprimides	Hores comprimides
Treball parcial		Treball part-time
Hores anualitzades	Hores anuals	Hores anualitzades
Treball compartit		Treball compartit
Shift Working	Hores esglaonades	Hores esglaonades
	Auto-gestió	
Zero hores		



A continuació es detalla cadascun d'aquests tipus de 'flexible time', atenent a la classificació amb mes opcions:

- **Horari Flexible (flexitime).** L'Horari flexible permet que els professionals escollint, dins dels límits acordats, quan començar i acabar el dia de treball. S'acostuma a fixar un temps 'central' comú per a tothom, però es permet variar l'inici i el final i com dividir, a vegades, la jornada de matí i tarda.
També es permet, per exemple, dins de certs límits, tenir un excés o dèficit en el nombre d'hores que es requereixen per treballar. Això podria ser alguna cosa així com un o dos dies al mes.
- **Teletreball (Homeworking).** El teletreball o treball a domicili, es dona en el cas de que un professional treballa tot o part de les seves hores contractades des de casa. Això li permet passar tot o part de la seva jornada laboral fent la seva feina des de casa o en un lloc diferent al seu lloc de treball.
Normalment, en aquests casos es pot treballar des de casa, excepte els dies en què es requereix ser a l'oficina per a reunions internes o de treball, coordinació, formació.
En aquest supòsit, cal garantir que el professional disposa de l'equip adequat, els recursos i l'espai a casa per a poder fer la seva feina.
- **Treball de durada determinada (Term-time working).** En aquest cas, el treball segueix patrons de calendari determinats, com per exemple, escolars. Es treballa de forma normal durant el període lectiu i després durant les vacances escolars s'atura la dedicació, tot i seguir contractat. Es una pràctica habitual per a poder tenir cura dels fills durant les vacances escolars.
- **Banc d'hores (Treball fora de temps 'al lloc').** Aquesta modalitat contempla el treballar més hores de les previstes durant els períodes d'activitat o la demanda màxima. Aquestes hores extres es guarden de manera que es compensen en períodes de menys càrrega laboral.
L'empresa pot establir un límit d'hores a acumular.
- **Hores comprimides.** En aquesta situació, el professional treballa les seves hores acordades durant menys dies dels habituals.. Per exemple, en lloc de treballar una càrrega setmanal de 35 hores durant cinc dies, es pot acordar de treballar el mateix nombre d'hores durant quatre dies.
Normalment, el nombre total d'hores que treballa cada setmana segueix sent el mateix.
- **Treball parcial (Part-time work).** Suposa treballar amb un contracte de menys hores setmanals que un treballador a temps complet. Pot suposar treballar el mateix nombre de dies, però amb menys dedicació o tenir una dedicació setmanal de menys dies de treball.
- **Hores anualitzades.** Significa que la jornada laboral pot variar d'una setmana a una altra o d'una estació a una altra segons les necessitats del negoci. A partir del total d'hores anual, es fa un repartiment de la dedicació en funció de les necessitats de càrrega, durant tot l'any.



- **Treball compartit.** Es dona quan un professional treballa part-time (ja sigui a nivell de dia, setmana o any) i comparteix els deures i responsabilitat d'un lloc de treball 'complet' amb un altre treballador part-time.
- **Hores esglaonades (torns de treball / shift working).** És quan els diferents professionals de la companyia tenen diferents inicis, finals i temps de descans, de manera que l'organització pot cobrir tot un horari específic (per exemple, d'atenció al client) o inclús de 24x7. Es tracta essencialment d'un sistema de torns. El patró d'hores de treball de cada professional sol ser normalment el mateix dia a dia i setmana a setmana. Per exemple, pot començar cada dia a les 8.00 am i acabar a les 16:00.
- **Self Rostering (auto gestió).** En aquesta modalitat, també anomenada 'auto-gestió' comporta que el personal pot planificar la seva jornada de treball per satisfer les necessitats de prestació de serveis o de producció. Aquest sistema es basa en general en que els equips estan compostos pel nombre necessari de personal i la combinació d'habilitats per dur a terme les tasques necessàries i cadascú d'ells exposa les seves hores de treball preferits, identifica les hores que específicament no volen treballar ("hora de veto") i conjuntament examinen els horaris resultants per veure si hi ha desajustos entre el personal i les hores en què cal oferir disponibilitat
- **"Zero hores".** En aquest cas, l'organització no garanteix al treballador un nombre fix d'hores per setmana. En canvi, l'empleat ha "d'estar disponible" per ser 'trucat' i rebre una compensació per les hores treballades

A les sessions de treball que vam realitzar, a l'espai network, que té el Centre d'Innovació en Productivitat a ESADE Creapolis, a finals del mes de maig, una de les qüestions plantejades als assistents, va ser quines de les diferents modalitats de flexible working (en l'aspecte d'horaris) aplicaven a les seves empreses.

A continuació mostrem el resultat d'aquest estudi que corrobora que, primer, aquestes pràctiques estan força esteses entre les organitzacions i, segon, que la majoria d'elles són compatibles entre sí, doncs es donava el cas que varis dels assistents van remarcar l'aplicació de diverses de les modalitats.



Horari flexible (100%)	Teletreball (70%)	Treball de durada determinada (0%)
Banc d'hores (58%)	Hores comprimides (4%)	Treball part-time (95%)
Hores anualitzades (8%)	Treball compartit (25%)	Torns - Hores esglaon. (33%)
Auto-gestió (4%)	Zero hores (29%)	



6. FLEXIBILITAT EN EL LLOC DE TREBALL

Un dels aspectes a considerar en la definició de Flexible Working, com ja s'ha esmentat és la flexibilitat de poder treballar en diferents llocs i espais.

A mode relació de possibilitats en aquest apartat, es poden trobar, en un model, les següents opcions i combinacions, més enllà de treballar a l'oficina:

- Treball des de casa (teletreball)
- Treball en diferents oficines i espais d'una empresa (delegacions,...)
- Treball en espais compartits a l'oficina pròpia
- Treball en mobilitat (Mobile working / working on the move)
 - Treball en el tercer lloc (telecentres, hotels, bars, espais públics,...)
 - Treball des d'altres oficines de clients, proveïdors,...

Aquesta característica de treball en espais flexible té molt a veure, també, amb els 'nous models d'espais' a les oficines i llocs de treball empresarial, que s'esmenten a continuació.



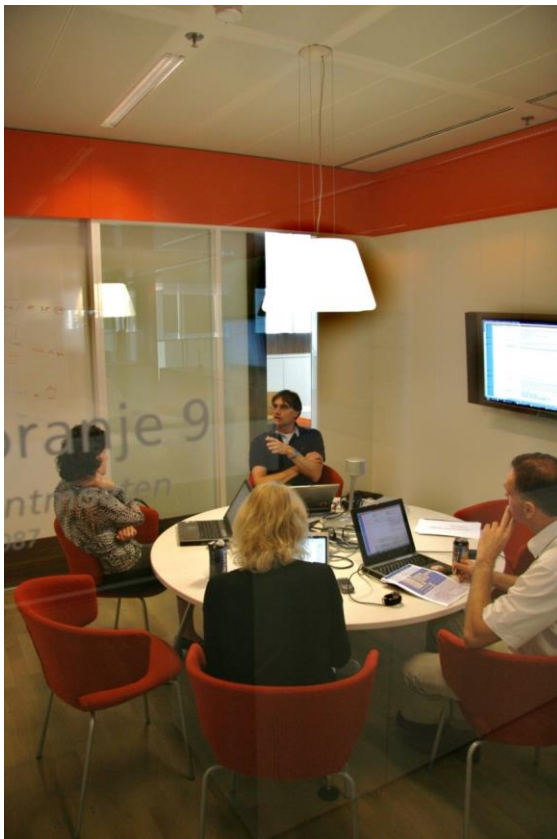
7. US D'ESPais FLEXIBLES A L'OFICINA

Un dels Aspectes relacionats amb el Flexible Working, tal i com ja s'ha esmentat en la presentació del model té a veure amb els 'espais flexibles' (flexible spaces), que podríem definir com la combinació de llocs de treball (a casa - teletreball, l'oficina i al tercer lloc – working on the move), juntament amb els diferents tipus d'espais que podem implementar en aquests llocs i, bàsicament, a l'oficina.

El segon paquet de l'estudi de recerca d'aquest projecte, FlexWork es dedica exclusivament a aquest apartat, per la qual cosa, en el present document només se'n fa un esment. El detall sobre el disseny i ús d'espais flexibles, teletreball i treball en el tercer lloc es desenvolupa en el lliurament L2.

Només a mode d'exemple, a continuació s'esmenten alguns típics 'nous espais' flexibles en una oficina on hi hagi una cultura i polítiques de "Flexible Working".

Espais de col·laboració



The Mixer (espais informals de trobada)



"The Situation Room"



Espais tancats



“Aparcament de visitants”



Estudi



Think Tanks (Espais de creativitat)



8. TECNOLOGIES PER UN MODEL DE FLEXIBLE WORKING

Un altra element important a considerar a l'hora de posar en marxa un model de flexible working és el referent a la introducció, aplicació i ús d'eines i tecnologies de la informació que facilitin tots els aspectes de comunicació i col·laboració requerits en aquestes situacions.

Aquests aspectes es treballen, a fons, en el tercer paquet del projecte FlexWork i el resultat es poden trobar a l'entregable L3, corresponent.

Només a mode d'introducció, esmentem, en aquest punt, algunes de les eines, tecnologies i dispositius que caldria avaluar.

- Portàtils, tauletes,...
- Xarxes locals
- VoIP
- Telèfons mòbils, smartphones,...
- Missatgeria instantània
- Eines d'àudio i videoconferència
- Tecnologies d'accés remot
- Tecnologies de gestió documental
- Espais de col·laboració online
- Xarxes socials corporatives, blogs, wikis, ..
- Tecnologies per a dur a terme webinars,...
- Plataformes d'elearning
- Comunicacions unificades,...
- ...



9. ASPECTES A CONSIDERAR DES D'UNA VISIÓ GERENCIAL

Si bé els espais (i el seu disseny i implementació) i les tecnologies són facilitadors per aconseguir posar en marxa una pràctica de Flexible Working en una organització, la principal dificultat per a què aquesta esdevingui un èxit i s'interioritzi, té a veure amb els aspectes 'humans' i, entre ells, tots aquells referents a la gerència o direcció.

El factor humà, en la posta en marxa d'un sistema de Flexible Working suposa canviar la manera de dirigir els equips (de gestionar per presència a gestionar per resultats), comporta noves maneres de gestionar persones i equips (distribuïts i/o virtuals), amb noves polítiques de comunicació i informació, amb nous protocols de treball en equip, amb noves maneres de dur a terme les reunions,...

També caldrà identificar i lluitar contra problemes i incidències derivades d'aspectes 'psicològics' com la sensació d'aïllament, que pugui tenir un teletreballador, o la por a no ser pres en consideració, al no estar, físicament, al lloc de treball.

9.1 Barreres per al Flexible Working

Tot i que la principal barrera prové del desconeixement que les persones i les organitzacions tenen del seu propi procés, n'hi ha unes quantes més que cal considerar:

- Les relatives a la manca de control que el directiu percep sobre el treball dels seus col·laboradors, com a conseqüència de la manca de presència física
- En el cas del treballador, l'aïllament i la sensació de que es podria no comptar amb ell per a temes importants i que aquesta manca d'involucració podria afectar el desenvolupament de la seva carrera a l'organització
- El desconeixement dels elements fonamentals del mètode d'organització del treball durant el procés de teletreball o treball en itinerància
- La manca d'una tecnologia adequada, que suposi un lloc de trobada per a treballar i col·laborar amb la resta de l'organització.
- L'absència d'un sistema de comunicació i transparència global, basat en una infraestructura tecnològica que permeti a tots els empleats rebre la informació rellevant de la companyia i que els membres de l'organització es comuniquin i intercanviïn amb naturalitat.
- La no existència d'un sistema de gestió i avaluació de desenvolupament / direcció per objectius, que faciliti que les persones puguin planificar-se, realitzar un seguiment compartit i obtenir resultats en el seu treball alineats amb el negoci.
- L'absència de la formació adequada per a teletreballar i gestionar un mètode de comunicació virtual, que faciliti el treball entre teletreballadors i els membres dels seus equips que no teletreballen.



- Manca de preparació per a la diversitat, en un entorn on el treball remot i el teletreball és cada vegada més global.
- El desconeixement sobre com plantejar els aspectes relacionats amb el marc laboral de la seguretat i la salut, en el marc legal del teletreball i altres aspectes com el de seguretat i confidencialitat.
- L'absència d'un enfocament per al balanç global entre les inversions i els beneficis que es poden obtenir del teletreball, juntament amb un sistema de mètriques que permeti una optimització d'aquests programes.

La segona qüestió que es va tractar, en els aspectes de model de flexible working, a les sessions de treball de nework, a finals de maig, va ser contrastar, amb els assistents quines consideraven que eren les principals barreres a l'hora de posar en marxa una política de 'Flexible Working' a les seves organitzacions.

Aquests van ser els resultats:

- (66%) B1. Les relatives a la manca de control que el directiu percep sobre el treball dels seus col·laboradors, com a conseqüència de la manca de presència física
- (58%) B6. La no existència d'un sistema de gestió i avaluació de desenvolupament / direcció per objectius, que faciliti que les persones puguin planificar-se, realitzar un seguiment compartit i obtenir resultats en el seu treball alineats amb el negoci.
- (20%) B2. En el cas del treballador, l'aïllament i la sensació de que es podria no comptar amb ell per a temes importants i que aquesta manca d'involucració podria afectar el desenv. de la seva carrera a l'organització
- (16%) B10. L'absència d'un enfocament per al balanç global entre les inversions i els beneficis que es poden obtenir del teletreball, juntament amb un sistema de mètriques que permeti una optimització d'aquests programes.
- (16%) B4. La manca d'una tecnologia adequada, que suposi un lloc de trobada per a treballar i col·laborar amb la resta de l'organització.
- (8%) B3. El desconeixement dels elements fonamentals del mètode d'organització del treball durant el procés de teletreball o treball en itinerància
- (4%) B9. El desconeixement sobre com plantejar els aspectes relacionats amb el marc laboral de la seguretat i la salut, en el marc legal del teletreball i altres aspectes com el de seguretat i confidencialitat.
- (0%) B5. L'absència d'un sistema de comunicació i transparència global, basat en una infraestructura tecnològica que permeti a tots els empleats rebre la informació rellevant de la companyia i que els membres de l'organització es comuniquin i intercanviïn amb naturalitat.
- (0%) B7. L'absència de la formació adequada per a teletreballar i gestionar un mètode de comunicació virtual, que faciliti el treball entre teletreballadors i els membres dels seus equips que no teletreballen.
- (0%) B8. Manca de preparació per a la diversitat.



10. ASPECTES LEGALS

La legislació espanyola que regula els contractes laborals ja contempla diferents modalitats de prestació com el treball a temps parcial o el treball compartit, per exemple.

La gran novetat ve de la regulació del 'teletreball' o 'treball a distància', no regulat fins al 2012.

La primera iniciativa europea que va intentar regular el teletreball data de 2002, quan la Confederació de Sindicats Europeus, el Business Europe, la Unió Europea dels Artesans i de la Petita i Mitjana Empresa i el Centre Europeu d'Empreses de Participació Pública i d'Empreses d'Interès Econòmic General, van signar l'Acord Marc Europeu sobre Teletreball:

<http://w3.bcn.cat/fitxers/webempreses/noticia3acuerdomarcosobreteletreabajo.909.pdf>

A Espanya, fins al 2012 regia la regulació del contracte de treball a domicili contemplada a l'article 13 de l'Estatut dels Treballadors (Ley 8/1980 de 10 de març de 1980, EDL 1980/3059) en el que es definia com a teletreball aquell que es desenvolupava 'sense vigilància de l'empresari'.

El suport a noves formes d'organització del treball, com és el teletreball, s'ha plasmat des de l'annex a l'Acord Interconfederal per a la Negociació Col·lectiva de 2003, fins al darrer "Acord per al treball i la negociació col·lectiva firmat pels anys 2010, 2011, 2012". Aquest desenvolupament també ha tingut la seva implantació a nivell de Comunitats Autònomes, existint exemples, com l'Acord Interprofessional de Catalunya pels anys 2005-2007 d'assumpció dels continguts de l'Acord Marc Europeu sobre Teletreball, que recomanava a la seva vegada que els Convenis Col·lectius incorporessin la seva regulació.

El 10 de febrer de 2012 i via el Reial Decret Llei 3/2012, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral, el teletreball (denominat "treball a distància") va ser oficialment regulat a través del nou article 13 del Text refós de la Llei de l'Estatut dels Treballadors.

Aquesta norma regula per primera vegada al nostre país, el treball que es realitza preponderantment des del domicili del treballador o al lloc lliurement elegit per aquest. És a dir el treball a distància, o teletreball.

Suposa la regulació de l'acord entre treballador i empresari que estableix el treball a distància.

Aquesta regulació deixa enrere l'anterior del contracte de treball a domicili contemplada en l'article 13 de l'Estatut dels Treballadors (Llei 8/1980 de 10 de març 1980, EDL 1980/3059) en la qual es definia com a treball aquell que es desenvolupava "sense vigilància de l'empresari".

El nou acord laboral passa a convertir-se en un contracte en exigir la forma escrita en nom de proporcionar més seguretat al treballador.



- estableix que els teletreballadors tindran els mateixos drets que els que treballen de forma presencial a l'empresa.
- s'obliga als empresaris que contractin sota aquesta modalitat, a haver de garantir als teletreballadors els mitjans necessaris per assegurar el seu accés a la formació professional contínua, així com el dret a una adequada protecció en matèria de seguretat i salut laboral.
- els treballadors a distància tindran dret a ser informats de l'existència de llocs de treball vacants per al seu desenvolupament presencial en els seus centres de treball.
- respecte als drets col·lectius dels treballadors, la reforma persegueix salvaguardar els dels treballadors a distància, imposant que els mateixos siguin adscrits a un centre de l'empresa podent, d'aquesta manera, gaudir de la representació col·lectiva i defensar els seus drets amb la resta dels seus companys encara que no comparteixin amb ells el dia a dia a l'empresa.

Un teletreballador té dret a una protecció "adequada" en matèria de seguretat i salut laboral.

És habitual que els projectes de teletreball contemplin l'avaluació de les condicions mínimes de seguretat relacionades amb la il·luminació, temperatura, ambient sonor, espai físic, extinció d'incendis, material de primers auxilis, material i eines de treball, així com la formació i informació que ha d'adequar-se a les circumstàncies particulars. També cal incidir en qüestions com les mesures en relació a les pantalles de visualització de dades, o als riscos psicosocials, derivats del possible aïllament i manca de relació personal dels teletreballadors.

I com s'esmentava en aquest apartat el 'teletreballador' disposa dels següents drets:

- El dret de canvi del teletreballador, de manera que pugui optar de nou, i quan ho desitgi per treballar en el lloc on radiqui la seva empresa.
- Igualtat de tracte entre els treballadors de la seu de l'empresa i els teletreballadors.
- El dret de participació dels treballadors en els procediments d'informació, consulta i negociació col·lectiva.
- El dret dels teletreballadors a la formació i al desenvolupament de la seva qualificació i promoció.
- El dret a la inviolabilitat del domicili i l'accés de l'ocupador a aquest.
- El dret a la informació per escrit de les condicions de treball.

Atenent a la normativa, podria definir-se el teletreball com el desenvolupament d'una activitat laboral remunerada, per a la qual se serveix de les tecnologies de la informació i telecomunicació, i en la qual no existeix, ni s'exigeix, una presència permanent ni en el lloc físic del centre de treball de l'empresa que ofereix els béns o serveis ni en el de l'empresa que demana aquests béns o serveis.

És per això que a la llum d'aquesta definició les possibilitats de teletreballar són moltes i variades; establir el lloc físic de treball en el domicili particular, acudir a centres



compartits que ofereixin tecnologies de telecomunicacions (telecentres), el personal nòmada d'una empresa (xarxa comercial), etc..

Finalment, i sobre aquesta regulació del Real Decreto Ley 3/2012 es poden destacar els següents aspectes:

- La regulació és aproximativa a manera de simple marc normatiu ja que segueix havent-hi molts aspectes sense regular.
- La definició que es fa de teletreball, aquí citat com a treball a distància, malgrat ser la primera de la qual es disposa en l'ordenament jurídic espanyol, no considera com a part essencial de la mateixa l'ús de tecnologia
- No es parla de teletreball, més enllà del punt III de la Disposició de Motius, sinó de treball a distància.
- L'acord de treballar a distància s'ha de formalitzar per escrit però la norma no explicita detall o requisit més.
- Un teletreballador té els mateixos drets que els que presten serveis al centre de treball, en totes les àrees (de negociació col·lectiva, sindicals, vaga, de participació, formació, ...) i s'ha de presumir que el mateix passa amb les obligacions.
- L'empresari ha d'establir els mitjans necessaris per assegurar l'accés efectiu dels treballadors a la formació professional contínua però no concreta res més al respecte.

Per acabar i partint del treball realitzat en "El libro blanco del teletrabajo en España", s'enumeren un conjunt de propostes que caldria considerar a l'hora de formalitzar polítiques i documents contractuals que recullin les condicions a aplicar en el desenvolupament del Teletreball i els requisits que les organitzacions estableixin per als mateixos:

- Marc regulatori general: acords o convenis col·lectius o bé a través de polítiques / normes i/o procediments interns que recullin aquesta regulació i que podrien incorporar-se com annexos al contracte de treball individual.
- Objecte i abast de la norma i/o acord: modalitats de teletreball aplicable a l'empresa, requisits mínims per optar al teletreball, voluntarietat i reversibilitat, formació, mitjans materials i/o virtuals, despeses, prevenció de riscos laborals, dades confidencials i el seu tractament, control i seguiment i el procés de sol·licitud i aprovació.
- Contractes individuals: lloc de desenvolupament del treball, voluntarietat i mecanismes concrets de reversibilitat, mètodes de treball, objectius, mitjans concrets posats a disposició de l'empleat.



11. CONSIDERACIONS A L'HORA D'IMPLANTAR EL MODEL

Quan una empresa es planteja incorporar la pràctica del Flexible Working ha d'entendre com afrontar la gestió del canvi associada i, sobretot, ha d'aplicar un conjunt de recomanacions bàsiques per afavorir aquest canvi:

- Fort suport de la direcció
- Visió i direcció clarament definides, compartides i enteses per tothom
- Formar un equip de projecte interdisciplinari per a gestionar el projecte
- Amb un suport clar i dinàmic a nivell del comitè de direcció

11.1. Cicle de vida – activitats

1. Acordar la visió i la necessitat del canvi
2. Establir l'equip d'alt nivell per impulsar el projecte de canvi cap endavant
3. Reunir evidències: ús de la tecnologia, ocupació, estils de treball, viatges, la productivitat, les preferències del personal, instal·lacions de l'organització i les seves necessitats,...
4. Preparar el cas de negoci (business case)
5. Identificar i abordar les qüestions de diversitat de la salut i la seguretat, la igualtat d'oportunitats, ...
6. Establir objectius i prioritats
7. Planificar els canvis necessaris a l'oficina, treballant amb la propietat i l'equip d'instal·lacions
8. Planificar els canvis en la tecnologia, en col·laboració amb l'equip de TI
9. Executar les activitats de sensibilització i les sessions de formació amb els directors i els equips, treballant amb l'equip de recursos humans
10. Desenvolupar els protocols locals específics per al treball
11. Promoure els canvis
12. Continuar els processos de canvi de la cultura i la formació
13. Avaluar resultats
14. Finalment, i en funció dels resultats de l'avaluació, introduir els reajustos necessaris

Com es pot comprovar, en tot aquest procés hi juga un paper molt important, les activitats de gestió del canvi associades.



11.2. Elaboració del Business Case

Com s'esmentava en el pas anterior, un element important per afavorir aquesta gestió del canvi, passa per elaborar, d'entrada el document 'business case', on es reculli, sobretot, tota la informació relacionada amb l'anàlisi del punt de partida:

- Auditoria d'espais actual: distribució, serveis comuns,...
- Ús dels espais per part dels diferents professionals i la gerència
- Identificació dels principals requisits a aconseguir, estils de treball existents, principals incidències, en el dia a dia, a l'hora de treballar en equip, comunicar-se, col·laborar,...
- Auditoria de tecnologies, eines i el seu ús i aplicació
- Anàlisi de la cultura corporativa, valors i maneres de treballar internes, fent èmfasi, sobretot, en les principals barreres existents per al canvi de tots els implicats
- Anàlisi de costos i estalvis previst

11.3 Formació i coneixement

A nivell de formació, cal considerar els aspectes relacionats a dos nivells.

- Pels gerents (managers), cal cobrir:
 - La comprensió dels beneficis de les noves formes de treballar
 - Entendre les opcions de treball flexible disponible
 - La comprensió dels vincles entre les noves tecnologies i els possibilitats de noves pràctiques de treball
 - La comprensió de com involucrar i motivar el personal per implementar la nova manera de treballar
 - Com gestionar una força de treball dispersa
 - Com gestionar per resultats en lloc de la presència
 - Nous enfocaments per a l'apoderament i la confiança
 - Problemes de rendiment
 - Les qüestions d'igualtat i diversitat
 - Tractament dels problemes de comunicació
 - La comprensió dels perills i problemes que puguin sorgir, i com tractar amb ells.
- I pels equips de treball, cal tenir en compte el següents aspectes:
 - Ser clar sobre el tipus de cultura de treball que s'espera desenvolupar
 - Comprendre els avantatges i objectius
 - Comprensió dels rols i responsabilitats



- El desenvolupament d'habilitats i coneixements en el treball de forma més flexible: amb menys supervisió directa, la comunicació amb col·legues i socis, gestió del temps, el seguiment i la notificació dels acords, la salut i la seguretat en els nous entorns de treball
- Treballar en un ambient "no territorial", compartint espai i recursos
- Treballar amb tecnologies de treball intel·ligents i la comprensió dels processos per afavorir la resolució dels problemes que puguin sorgir.

11.4 Avaluació

Per entendre si la implantació de la nova manera de treballar ha aportat els beneficis esperats, cal dur un estudi d'avaluació al voltant dels 9-12 mesos després de la implementació.

És molt important haver identificat i mesurat, abans i després de la implementació, els principals indicadors o mètriques, ja que només d'aquesta manera es podran avaluar els èxits aconseguits.

En el cas de què alguna de les mètriques o indicadors esperats no s'hagi assolit, caldrà identificar les incidències i problemàtiques sorgides i definir noves actuacions de reforç del canvi iniciat.

També cal considerar que aquest és un canvi obert, en sí mateix, i caldrà, per tant, flexibilitat en l'adopció de mesures i accions.

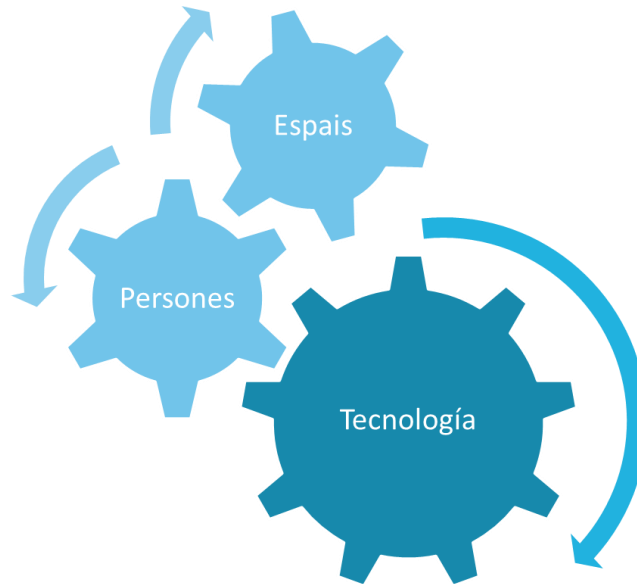
11.5 Metodologia de treball proposada

Fruit de l'estudi de recerca dut a terme, la revisió de bones pràctiques d'associacions, organitzacions i empreses que ja han implantat polítiques de Flexible Working i dels projectes que el Centre d'Innovació en Productivitat, du a terme, en el seu dia a dia, en aquest àmbit, es va definir una metodologia de treball.

Aquesta metodologia recull, a nivell procedimental, els principals passos i aspectes a considerar, per part d'una organització quan afronta el repte de posar en marxa una política de Flexible Working.



D'entrada, el projecte distingeix tres aspecte interrelacionats: espais, persones i tecnologies



I el procés s'enfoca en tres passos: conscienciació i diagnòstic, estratègia i realització



I per a cadascun d'aquests tres passos, s'ha identificat un objectiu, uns resultats i unes eines que es detallen en els següents apartats.

11.6 Fase 1: Conscienciació i diagnòstic



És una etapa de preparació per al canvi i de prendre consciència sobre la conveniència d'aquest canvi.

S'estableix l'abast, actors i els subjectes del canvi i es determina la situació de partida.

A nivell de resultats, s'obtenen els següents elements:

- Índexs d'ocupació i ús dels espais principals
- Relació de principals àrees de millora en la productivitat personal
- Descripció de l'estat de maduresa de la infraestructura i l'equipament
- Relació de característiques principals dels rols participants
- Estudi de situació de recursos humans
- Business Cases aproximats de les diferents opcions del model de Treball Flexible
- Definició de mètriques

A nivell d'eines de treball es proposen les següents:

- Anàlisi de processos i persones: entrevistes
- Auditoria d'ocupació i ús de l'espai
- Perfil del treballador de la informació / segmentació d'usuaris: Test iWorker
- Anàlisi de clima: Factor4Index
- Infraestructura de productivitat: BPIO
- Catàleg de problemàtiques

11.7 Fase 2: Estratègia

És una etapa de disseny dels plans de la gestió del canvi, definint els plans que s'integraran a les activitats dels projectes.

A nivell de resultats, obtenim:

- Proposta d'espais (tipologies, regles d'ús, barris i planificació d'espais)
- Proposta de noves tecnologies i bones pràctiques en el seu ús
- Pla d'execució
- Pla de formació i acompanyament
- Pla de comunicació
- Estimació en detall de costos i temps

I com a eines de treball es proposen:

- Biblioteca d'escenaris
- Biblioteca d'espais
- Biblioteca de bones pràctiques
- Històric de Projectes



11.8 Fase 3: Realització

És l'etapa de desenvolupament dels plans de la gestió del canvi i de l'execució dels projectes seleccionats.

I com resultat tindrem:

- La gestió del projecte global
- Execució de:
 - Projectes d'arquitectura i interiorisme
 - Projectes de desenvolupament d'acceleradors tecnològics o plantilles
 - Pla de comunicació
 - Pla de formació i acompanyament
 - Estudi i assessorament jurídic (immobles)



12. REFERÈNCIES

A l'hora de trobar recursos (articles, notes tècniques, webs, blogs,...) sobre 'Flexible Working' cal accedir a experiències més enllà de Catalunya i Espanya, on el concepte està molt més implantat i treballat.

És per això que la majoria de referències consultades i utilitzades per dur a terme el treball d'aquest lliurament corresponent a recursos anglosaxons

- Leighton D., Gregory T., "Reinventing the workplace", DEMOS, 2011
- Lake A., "The smart working handbook", Flexibility.co.uk, 2009
- Cowans J., File L, James P., Thomson P., "Business Anytime Anywhere", Actnow flex, Feb 2009
- "Flexible Working. The Business Case. 50 success stories". Department of Trade and Industry. March 2003
- Gurvis S., Philpott D., "The 21st Century Workforce: Handbook for Managing Teleworkers", Government Training Inc

- Flexible Working, <http://flexible-working.org>
 - What is flexible working. <http://flexible-working.org/employers/whatIsFlexibleWorking.html>
 - Cases studies of flexible working. <http://flexible-working.org/flex/caseStudies.html>
 - Technical solutions for flexible working <http://flexible-working.org/employers/technicalSolutionsDetail.html>
 - Tips for managing flexible working employees <http://flexible-working.org/employers/tipsForManagingStaff.html>
 - FW and legal <http://flexible-working.org/employers/legalMattersDetail.html>
 - Employers, FAQs. <http://flexible-working.org/employers/faqs.html>
 - Glossary of terms. <http://flexible-working.org/flex/glossary.html>

- Flexible Working – Workforce Logistics: http://www.flexibleworking.co.uk/Flexible_Working_Overview.htm

- ACAS. Flexible Work. <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1616>
 - acas model workplace. <https://obs.acas.org.uk/modelworkplace/Questions.aspx?ModuleId=ac576eaa-56bf-4655-be49-367da0f844ae>



- Advantages to flexible working.
http://www.direct.gov.uk/en/Employment/Employees/Flexibleworking/DG_184874
- Directgov.
<http://www.direct.gov.uk/en/Employment/Employees/Flexibleworking/index.htm>
 - Different types of flexible working.
http://www.direct.gov.uk/en/Employment/Employees/Flexibleworking/DG_184872
- Flexibility. Resources for New Ways of Working. <http://www.flexibility.co.uk/>
 - Flexible Work location.
<http://www.flexibility.co.uk/flexwork/location/index.htm>
 - Technologies. <http://www.flexibility.co.uk/flexwork/technology/index.htm>
 - Flexible Time. <http://www.flexibility.co.uk/flexwork/time/index.htm>
 - Flexible Offices. <http://www.flexibility.co.uk/flexwork/offices/index.htm>
- Telework Association. <http://www.tca.org.uk/>
 - Benefits of Telework. <http://www.tca.org.uk/teleworkBenefits>
- Life Work Net. <http://www.liveworknet.com/index.html>
- The work Foundation. <http://www.theworkfoundation.com/Research/Workforce-Effectiveness/Good-Work/Flexible-Working>

Pel que fa a les fonts d'informació relacionades amb aspectes legals, s'han consultat les següents:

- “Aspectos legales del teletrabajo”. Juliol 2012. <http://drtic.ibit.org/2012/07/aspectos-legales-del-teletrabajo/>
- “Aspectos legales”. <http://convega.com/PortalTele/aspectos.htm>
- “Como está regulado el teletrabajo en España”. Març 2011.
<http://legal.practicopedia.lainformacion.com/laboral/como-esta-regulado-el-teletrabajo-en-espana-12762>
- “Guía interactiva sobre el teletrabajo y el empleo de personas con discapacidad”. Aeerc. http://www.aeerc.com/guia_interactiva.cfm?id_g_area=2&id_g_apartado=6
- “El libro blanco del Teletrabajo en España”. Juny 2012.
<http://w3.bcn.cat/fitxers/webempreses/ellibroblancodelteletrabajo.134.pdf>



- “El teletrabajo, ¿un nuevo derecho del teletrabajador?”. Microsoft. Agost 2012.
<http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=587>
- “La regulación del teletrabajo en España”. IEEE TMC Spain.
<http://sites.ieee.org/spain-tmc/2012/04/23/la-regulacion-del-teletrabajo-en-espana/>
- “El libro blanco del Teletrabajo en Repsol”. Repsol.
http://www.repsol.com/imagenes/es_es/libro_blanco_tcm7-627218.pdf

Una de les font mes completes, actualment, a Espanya, és “El libro Blanco del Teletrabajo en España. Del Trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el Trabajo en remoto” (Juny 2012) i que va comptar amb la participació de professional del nostre Centre d’Innovació en Productivitat.

A continuació s’enumeren, també, les diferents fonts d’informació consultades i revisades per elaborar l’estat de l’art (corresponent al primer lliurament del paquet de treball i de caire intern)

- Austin, T., “Watchlist: Continuing changes in the nature of work, 2010-2020”. Gartner. March 20, 2010
- Castells, M., “The Information Age: Economy, Society and Culture”, Wiley-Blackwell, 1999. Pag 42
- Clake, R., “Survey report February 2005. Flexible working: impact and implementation. An employer survey”. CIPD (www.cipd.co.uk)
- Costa-i-Pujol, R., Vilalta, J., “iProductivitat. Les TIC per incrementar el rendiment de les persones”. ACC10 (www.acc10.cat).
- Haner U., Kelter, J. Bauer, W. i Rief, S., “Increasing information worker Productivity through information work infrastructure”. Ergonomics and Health Aspects, HCII 2009, LNCS 5624, pp. 39-48, 2009
- Lai, E., “8 ways the American information worker remains a Luddite”. Computerworld. October 12, 2009
- Matson, E. i Prusak, L., “Booting the Productivity of knowledge workers”. McKinsey Quarterly, september 2010.
- Oldenburgh, R., “The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community”. Marlowe & Company. 1989, 1997, 1999
- Oulasvirta, A. I Sumari, L., “Mobile kits and laptop trays: managing múltiple devices in mobile information work”. CHI 2007, april 28-may3, 2007. San Jose California.
- Pelino, M., “The rise of wannable and maverick mobile workers”. Forrester.com, february 16, 2010
- Tapscott, D., “Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation”, New York: McGraw-Hill, 1998
- Tokuda, H. et al. “Working overtime: paterns of smartphone and PC usage in the day of an Information Worker”. Pervasive 2009, LNCS, pp. 398-405, 2009



- Yershova, T.V., Khokhlov, Yu.Ye., and Shapotchnik, S.B., “Information Society for Everybody Today and Tomorrow: Cooperation of Stakeholders Aimed at the Implementation of the Strategy for the Development of Information Society”, *Informatsionnoye Obshtchestvo*, 2008, nos. 5-6, pag 18

