



Innovative and flexible approaches to working time

Executive summary (Multilingual)



EN



ES



FI



FR



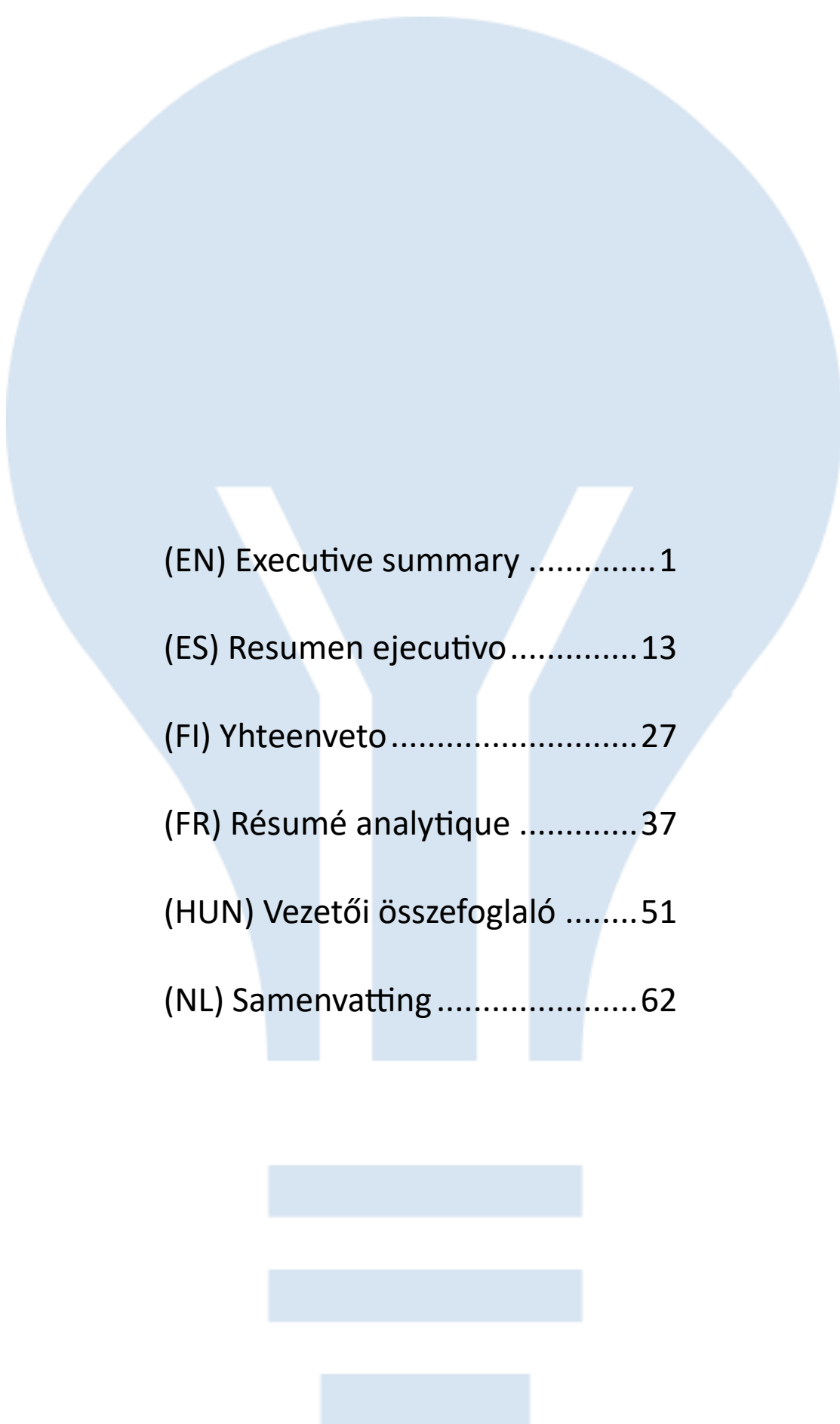
HUN



NL



**Funded by
the European Union**



(EN) Executive summary	1
(ES) Resumen ejecutivo	13
(FI) Yhteenveto	27
(FR) Résumé analytique	37
(HUN) Vezetői összefoglaló	51
(NL) Samenvatting	62



Innovative and flexible approaches to working time

Executive summary



**Funded by
the European Union**

TABLE OF CONTENTS

1. InnovaWorking Project	5
2. Objectives and methods	5
3. Main results.....	7

1. InnovaWorking Project

The InnovaWorking project (Innovative and flexible approaches to working time, Project 101126491) has been funded by the European Union (European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion), under the SOCPL-2022-IND-REL call for proposals, aimed at improving experience in the field of working conditions and social dialogue.

With a duration of 24 months (November 2023-October 2025), InnovaWorking aims to explore innovative experiences in working time through a dual approach. On the one hand, the research analysed innovative agreements that provide for shorter working hours. On the other hand, it focused on more flexible working hours, including hybrid working practices and teleworking.

The objective of the research is clear, given that, in the future, work will undergo major transformations with respect to numerous institutions and working conditions. These changes include working time, with the four-day working week being a manifestation of the same.

The project covers six countries (France, Spain, Finland, the Netherlands, Ireland and Hungary). A transnational consortium has been created to conduct the project. Four research centres participate in this consortium: Carlos III University of Madrid – consortium coordinator (Spain), Tampereen Korkeakoulusaatio SR (TAU, Finland), University College Dublin (UCD, Ireland) and Eötvös Loránd University (ELTE, Hungary). In addition, the consortium has two trade union partners (UGT and Fundación Cultural Primero de Mayo F1ªM, CCOO), representing the social partners at a national level in Spain. The project's scientific council consists of researchers from three prestigious research centres (European Trade Union Institute-ETUI, VU-Amsterdam and University of Valencia) and one of the most renowned European stakeholders in the area of social issues (European Trade Union Confederation, ETUC). Finally, The Hague University of Applied Sciences (Netherlands) is also a collaborator.

2. Objectives and methods

The InnovaWorking Project seeks to identify and analyse innovative policies on working time arrangements that have been negotiated between trade unions and companies in both the public and private sectors. The project's objectives may be summarised by the following research questions:

1. What type of innovative and optimal practices in terms of reduced working hours and flexible working time may be observed in European workplaces (specifically, in the six countries studied)?
2. What types of hybrid and teleworking practices (combined with flexible working hours) are observed in the countries under study?
3. At what level (company, sectoral or national) are these arrangements negotiated?
4. What are the drivers, obstacles and consequences of introducing reduced working time and flexible working arrangements (including teleworking/remote working)?
5. Under what circumstances do trade unions and companies promote agreements that reduce working time?
6. What are the social partners' strategies for negotiating working time reduction practices?
7. What is the underlying ideological motivation of the social partners for advocating working time reduction?
8. How has ideological motivation changed over time?
9. How does this issue vary depending on the diversity of labour relations systems?
10. What are the experiences of companies and workers, in both economic and non-economic terms, with regard to reduced working hours and flexible working practices?
11. How do the legal system and institutional framework facilitate or limit the introduction of reduced working hours/flexible working practices?
12. How does the Human Resources/Personnel department cooperate to facilitate the organisation of working time or to support the reduction of working time?
13. Is it mandatory to record working time in the countries examined in the study? Does this practice work?

This research is based on an empirical study examining six cases from six European Union countries: France, Spain, Finland, Hungary, the Netherlands and Ireland. France has been a pioneer country in the promotion of the work-life balance, implementing distinct mechanisms such as the standard 35-hour working week and the explicit recognition of the right to disconnect. A questionnaire, created by the InnovaWorking team, was launched to identify innovative cases of flexibility in working hours. This questionnaire allows us to identify where those cases exist, and which companies and economic sectors implement them.

A key objective of the research is to select cases in order to ensure a wide range of sectors. However, most of the cases involve workers from the same company and do not refer to all workers in the sector.

The analysis aims to investigate not only the Information and Communication Technology (ICT) sector, but also other economic sectors in which less innovation exists. For example, there tends to be less innovation in the metal sector, the construction sector and the catering sector, which has great relevance in Spain, for example.

3. Main conclusions

Over recent years, the debate has focused more on reducing working hours than on flexible working time arrangements. However, research by InnovaWorking suggests that a link exists between the two. The process of innovating working time in companies often begins with agreements reached on flexible working time. Pilot programmes for reducing working time may be explored if the flexible working time arrangement experience proves successful.

Flexible working time arrangements are a broad category including several possibilities for negotiators and companies. Some of these may be combined to increase the number of workers affected. Although the concept of flexible working time arrangements includes not only remote work/telework, but also other working time-related benefits, remote work (often via teleworking) continues to be the best-known category. Research has shown that remote working/telework is not only focused on ICT companies. Some traditional sectors, such as the metal industry, have also implemented it, given the possibility of innovating in this issue.

Therefore, the issue of working time innovation should be addressed by legislators or considered in collective agreements, not merely focusing on remote work.

The types and processes of innovation in working time in the six countries appear to be influenced by collective bargaining structures. The European countries studied display a wide variety of institutional forms and paths of evolution in industrial relations. This is highly relevant, since the role of collective agreements in addressing working time reduction or flexible working time arrangements is a relevant aspect of the research conducted by InnovaWorking. Strong collective bargaining systems can increase the

possibility of innovation in working time arrangements. In countries with weak collective bargaining structures, greater difficulties arise in terms of introducing changes in flexible working time arrangements at a sectoral or company level.

It is important to note that the cases selected on working time reduction are located in countries where the right to negotiate collective agreements is recognised or protected by law. In the other countries, the analysis has focused on remote working.

Consensus exists in the case studies with regard to the factors contributing to promoting flexible working time. Studies reveal that exogenous and structural factors have served as drivers for addressing it. A relevant external factor has been the COVID-19 pandemic, which accelerated the acceptance of home offices, with many professionals enjoying the resulting flexibility and improved work-life balance. Prior to the COVID-19 pandemic, some related initiatives existed, but they did not cover certain categories of employees (e.g., administrative staff). The COVID-19 pandemic was key to exploring remote working for the first time. In some countries, this growth in remote workers has served as an incentive to adopt new regulations in this area.

Since the most acute phase of the COVID-19 pandemic ended and workers in various sectors returned to work on-site, there has been a push by employers to reduce access to remote working. This has also been visible in the workplaces studied. In this regard, where trade unions are stronger, pilot initiatives on flexible working time arrangements have continued to function well.

From the worker's point of view, the main motivation for introducing shorter working hours and flexible working (including teleworking/remote working agreements) is to promote the work-life balance.

Prior to the exponential increase in remote work taking place as of 2020, the introduction of the four-day working week was widely discussed as a means of improving the work-life balance. In some countries, this debate was supplanted by debates on remote work.

The case studies analysed reveal that the implementation of the 4-day working week is based on different approaches depending on the sector, the worker profile and the production model. While in some contexts it has been used as a tool to attract and retain talent, in others it has been aimed at reducing work fatigue and extending the professional longevity of certain groups.

Wage compensation mechanisms and the reorganisation of working time are key factors to improve the acceptance and effectiveness of the four-day working week. However, experience also shows that when reductions in working time are accompanied by a redistribution of workloads without a real decrease in work demands, worker participation tends to be low and counterproductive effects may occur, increasing pressure on employees.

These results offer some key conclusions regarding the conditions that favour the viability and sustainability of working time reductions. Experience suggests that their positive impact depends on their not resulting in an intensification of work, their adaptation to the specific needs of the sector and their equitable application across the company or professional group. The existence of well-designed legislative frameworks or collective agreements facilitates the integration of such measures without creating inequalities or adverse effects on productivity or work organisation. The acceptance of such measures by workers is also influenced by the maintenance of rights in relation to salaries and social services, as well as the recognition of the benefits associated with improving work-life balance and occupational health.

There have been both successful and less successful experiences. In principle, reducing working hours is a very positive idea, but it must be implemented properly. Not all formulas will be suitable. Not all sectors can adopt the same formula.

It appears to be very important that each company and sector adopting these initiatives consider the specific production conditions, the specific way that work is performed, how they are organised, whether there are shifts, whether 24-hour service is necessary, whether it is possible to reduce the company's overall service time independently of the workers' time, and whether each department needs its own organisation. Magic formulas and miracle solutions should be avoided. It is essential to have a thorough understanding of the business. For these reasons, corporate commitment is of vital importance.

The most successful experiences have typically started with an entrepreneurial initiative that was subsequently put forward for negotiation. It is essential that employee representatives detail their needs and whether or not the proposal being made by the company works and is well suited to the needs of the workforce. At the same time, it is the company that knows whether or not it can organise work in one way or another.

The right to disconnect becomes relevant when addressing flexible working time arrangements. Although some countries (France and Spain) have introduced legal innovations, the right to disconnect is not yet a protected labour right at a European level.

Furthermore, in some countries, such as the Netherlands, collective agreements attempt to fill the legislative gap by including clauses on the right to disconnect. In practice, however, compliance with these clauses varies between companies, and there appears to be a lack of awareness of them. Existing legal experiences on the right to disconnect may serve as examples of how the right to disconnect is developing in the European Union.

Although different levels of participation were observed in the research, the case studies highlight the role of social partners. Examples of three levels of participation (information exchange, consultation and negotiation) were found, as well as combinations of two or three of these.

-Some cases reveal collaboration between collective agreements (at sectoral and provincial levels) and company policies. It appears relevant that the sectoral (national) level of collective bargaining establishes general rules on this matter to promote flexible working hours and that these rules may be supplemented at a sectoral or company level.

-A relevant issue is the role of trade unions in monitoring the quality and transparency of flexible working time arrangements. In the research, the Spanish case describes trade union involvement as crucial in addressing how flexible working time arrangements can be highly effective. First, trade unions can reject pilot projects for the concentrated working week if this may lead to a deterioration in employee working conditions. Second, trade unions can negotiate remote working arrangements with the company.

-Sectoral collective agreements can inspire the development of decentralised agreements on working time flexibility. In France, national interprofessional agreements include explicit clauses for managers. These clauses, which address managerial relations in the context of teleworking, appear more explicitly in recent national interprofessional agreements. As such, they may inspire more decentralised agreements. The Finnish case points to a definitive statement: “Both sectors emphasise the importance of collective agreements to ensure that

flexibility does not become a substitute for the exploitation of workers.” When no agreement is reached, certain measures must be implemented to defend worker interests. For example, in the Irish case, the following local agreement between management and labour was achieved: “If an employee’s requests for remote work are rejected, the employee can raise a complaint and request trade union representation in the complaint procedure.”

-Transparency in the process appears to be a key factor in building trust among employees when requesting such agreements. In countries where union power is limited, information and consultation sometimes took place through works councils. At least to some extent, this suggests that employees were involved in the decision-making process. Although it can help initiate the process, the lack of negotiation seems to leave unresolved issues related to the personal needs or concerns of workers.”

From the company’s perspective, the main obstacle to opening the door to flexible working hours is how innovative changes may affect productivity. Evidence suggests that productivity has remained stable or has even increased. Research by InnovaWorking does not reveal a decline in productivity. The Spanish case study notes the following: “At Schneider Electric, the measures have been very positively assessed according to the survey and interviews with trade unions (CCOO and UGT). Remote working does not pose a risk to the quality of the production process. The production process is monitored remotely. Furthermore, according to the CCOO union representative, teleworking has led to significant cost reductions for the company, while also providing a significant incentive for workers.”

It is interesting to note that in countries where there is no legal framework guaranteeing trade unions the right to negotiate in the workplace, greater recognition of the opportunities offered by hybrid and remote working resulted in increased opportunities to assert the scope of collective bargaining.

This is illustrated by the Irish case study: “At University A, SIPTU, which is the only union recognised by the university for consultation purposes, received a hybrid working pilot document drafted by the human resources department. As noted above, the pilot project specified the possibility of remote working across the entire University: one day per week. This was much less than the mandate for a 50/50 split between on-campus and remote working that SIPTU had received from its members through surveys. Union representatives were also aware that University A’s pilot offer was the most prescriptive in the sector. The union pursued the 50/50 mandate with the employer, and University A offered employees two days of remote working for 21 weeks per year. To improve this offer, SIPTU presented a case to the WRC (Workplace Relations Commission). As a result of negotiations held under the auspices of this body, University A agreed to grant two days of remote working per week to those who wished to do so. This compromise was acceptable to both parties.”

Some cases have demonstrated that flexible working hours improve employees' mental health. One reason for this is that employees may respond better to personal issues. Remote working can also reduce exposure to hostile environments (interpersonal conflicts at work, harassment, etc.). At the same time, employees' perceptions of these arrangements as being valuable may have a negative impact on their own health. Employees may tend to work voluntarily beyond the maximum working hours and suffer psychological risks if they do not respect the minimum statutory rest periods.

The Spanish case describes this situation very well: "Ultimately, these two important flexible working measures implemented in the company, namely remote working and flexible working hours, have both advantages and disadvantages: they contribute to employee well-being, acting as a significant incentive for them without hindering work performance; but, given that the company culture is focused on employees working independently and taking responsibility for their own duties, these measures may ultimately lead to excessive working hours, inflicted by the employees themselves."

The issue of worker health and safety appears to be ambivalent. Trade union experience reveals that when there is a flexible working time policy, it is necessary to improve employee health and safety.

Another beneficial factor focuses on the gender gap and the well-known difficulties faced by women in holding managerial positions. Some case studies, such as the Irish one, have provided information on how the flexibility of these arrangements has led part-time workers to apply for full-time employment. The advantages of teleworking are reduced travel time and an improved work-life balance, especially for caregivers. This innovative process plays an important role in the empowerment of women. These findings are explained in the Irish case: "Both male and female workers have informed the unions of their preference for remote work since it suits their family arrangements. Parents have split the days that they are working remotely in order to share the responsibility of transporting children to and from school. Although remote work does not facilitate childcare, (...) having a presence at home can mean that workers no longer need to take a day off when their children stay home from school (...). To some extent, the move to remote work has ameliorated issues that SIPTU had previously sought to address through campaigning for a 4-day working week. While a 4-day working week remains a goal of the union and the broader labour movement, especially for those who cannot work remotely, for those who can access it, remote work provides some of the work-life balance benefits associated with reduced working hours."



Enfoques innovadores y flexibles del tiempo de trabajo

Resumen ejecutivo



**Funded by
the European Union**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Proyecto InnovaWorking.....	5
2. Objetivos y métodos.....	5
3. Principales resultados.....	7

1. Proyecto InnovaWorking

El proyecto InnovaWorking (Enfoques innovadores y flexibles del tiempo de trabajo, Proyecto 101126491) ha sido financiado por la Unión Europea (European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion), en el marco de la convocatoria de propuestas SOCPL-2022-IND-REL destinada a mejorar la experiencia en el ámbito de las condiciones de trabajo y el diálogo social.

Con una duración de 24 meses (noviembre de 2023-octubre de 2025), InnovaWorking pretende explorar experiencias innovadoras en materia de tiempo de trabajo adoptando un doble enfoque. Por un lado, la investigación ha analizado acuerdos innovadores que prevén tiempos de trabajo más cortos. Por otro lado, la investigación se ha centrado en horarios de trabajo más flexibles, incluyendo prácticas de trabajo híbrido y teletrabajo.

El interés de la investigación realizada es claro, pues el trabajo del futuro experimentará grandes transformaciones en numerosas instituciones y condiciones laborales. Estos cambios incluyen el tiempo de trabajo, siendo una de las manifestaciones la semana laboral de cuatro días.

El ámbito del proyecto abarca seis países (Francia, España, Finlandia, Países Bajos, Irlanda y Hungría). Para llevar a cabo el proyecto se creó un consorcio transnacional. En el consorcio participan cuatro centros de investigación: Universidad Carlos III de Madrid – centro coordinador del consorcio (España), Tampereen Korkeakoulusaatio SR (TAU, Finlandia), University College Dublin (UCD, Irlanda) y Eötvös Loránd University (ELTE Hungría). Además, el consorcio cuenta con dos partners sindicales (UGT y Fundación Cultural Primero de Mayo F1ªM, CCOO), que representan a los interlocutores sociales a nivel nacional en España. El consejo científico del proyecto está formado por investigadores de tres prestigiosos centros de investigación (European Trade Union Institute-ETUI, VU-Amsterdam y Universidad de Valencia) y uno de los actores europeos más significativos en la cuestión social (Confederación Europea de Sindicatos, ETUC). Por último, ha colaborado la Universidad the Hague University of Applied Sciences (Países Bajos).

2. Objetivos y métodos

El Proyecto InnovaWorking ha tratado de identificar y analizar las políticas innovadoras en materia de ordenación del tiempo de trabajo que se han negociado entre sindicatos y

empresas tanto en el sector público como en el privado. Con esta premisa, los objetivos del proyecto pueden resumirse en las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué tipo de prácticas innovadoras y óptimas en materia de jornada reducida y flexibilidad horaria pueden observarse en los centros de trabajo europeos (concretamente, en los seis países estudiados)?
2. ¿Qué tipo de prácticas híbridas y de teletrabajo (combinadas con horarios flexibles) se observan en los países estudiados?
3. ¿A qué nivel (empresarial, sectorial o nacional) se negocian estos acuerdos?
4. ¿Cuáles son los motores, los obstáculos y las consecuencias de la introducción de acuerdos de jornada reducida y trabajo flexible (incluido el teletrabajo/trabajo a distancia)?
5. ¿En qué circunstancias los sindicatos y las empresas promueven acuerdos que reduzcan el tiempo de trabajo?
6. ¿Cuáles son las estrategias de los interlocutores sociales para negociar prácticas de reducción del tiempo de trabajo?
7. ¿Cuál es la motivación ideológica subyacente de los interlocutores sociales para defender la reducción del tiempo de trabajo?
8. ¿Cómo ha cambiado la motivación ideológica con el transcurso del tiempo?
9. ¿Cómo varía esta cuestión en función de la diversidad de sistemas de relaciones laborales?
10. ¿Cuáles son las experiencias de las empresas y los trabajadores, tanto en términos económicos como no económicos, en relación con las prácticas de jornada reducida y trabajo flexible?
11. ¿Cómo facilitan o limitan el sistema jurídico y el marco institucional la introducción de prácticas de jornada reducida/trabajo flexible?
12. ¿Cómo coopera el departamento de Recursos Humanos/Personal para facilitar la ordenación del tiempo de trabajo o para apoyar la reducción del tiempo?
13. ¿Es obligatorio registrar el tiempo de trabajo en los países objeto de estudio? ¿Funciona?

La investigación se ha basado en un estudio empírico en el que se han elegido seis casos en seis países de la Unión Europea: Francia, España, Finlandia, Hungría, Países Bajos e Irlanda. El caso francés ha sido pionero en la apuesta por la conciliación de la vida profesional y personal, si bien a través de diferentes mecanismos como la semana laboral estándar de 35 horas y el reconocimiento explícito del derecho a la desconexión. Se ha lanzado un cuestionario, creado por el propio equipo de InnovaWorking, para identificar los casos innovadores, casos de flexibilidad en los horarios laborales. Este cuestionario nos ha permitido identificar dónde están, en qué empresas y en qué sectores de actividad.

Un objetivo relevante de la investigación fue seleccionar los casos intentando incluir un gran número de sectores. Ahora bien, la mayoría de los casos afectan a trabajadores de una misma empresa y no se refieren al conjunto de los trabajadores del sector.

En el análisis se ha intentado no solo investigar el sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) sino también otros sectores de actividad en los que realmente hay menos innovación. Así, suele haber menos innovación en el sector del metal, en el sector de la construcción o también en el sector de la restauración, que es muy importante, por ejemplo, en España.

3. Principales conclusiones

En el último periodo, el debate se ha centrado más en la reducción del tiempo de trabajo que en los acuerdos flexibles sobre el tiempo de trabajo. Sin embargo, la investigación de InnovaWorking sugiere que existe un vínculo entre ambos. El proceso innovador del tiempo de trabajo en las empresas se inicia a menudo con los acuerdos sobre el tiempo de trabajo flexible. Los programas piloto de reducción del tiempo de trabajo pueden explorarse si la experiencia de la ordenación flexible del tiempo de trabajo funciona correctamente.

La ordenación flexible del tiempo de trabajo es una categoría amplia que incluye varias posibilidades para los negociadores y las empresas. Algunas de ellas pueden combinarse para aumentar el número de trabajadores afectados. Aunque el concepto de la ordenación flexible del tiempo de trabajo incluye no sólo el trabajo a distancia, sino también otras prestaciones relacionadas con el tiempo de trabajo, el trabajo a distancia sigue siendo la categoría más conocida. Resulta interesante subrayar que la investigación muestra que el trabajo a distancia no sólo se centra en las empresas de TIC. Algunos sectores tradicionales como la industria metalúrgica también lo han implantado, considerando que es posible innovar en materia de tiempo de trabajo.

En este sentido, se recomienda que la cuestión de la innovación del tiempo de trabajo sea abordada por los legisladores o considerada en los convenios colectivos, no sólo focalizándose en el trabajo a distancia.

Los tipos y procesos de innovación en materia de tiempo de trabajo en los seis países aparecen influidos por las estructuras de negociación colectiva. Los países europeos

estudiados muestran una gran diversidad de formas institucionales y vías de evolución en las relaciones laborales. Esto es de gran relevancia, pues el papel del convenio colectivo a la hora de abordar la reducción del tiempo de trabajo o los acuerdos de flexibilidad del tiempo de trabajo es una cuestión relevante en la investigación de InnovaWorking. Los sistemas de negociación colectiva fuertes pueden aumentar la posibilidad de innovar en la ordenación del tiempo de trabajo. En los países con estructuras de negociación colectiva débiles, se encuentran mayores dificultades para introducir cambios en la ordenación flexible del tiempo de trabajo en el sector o en las empresas.

Es importante destacar que los casos seleccionados sobre reducción del tiempo de trabajo se sitúan en países en los que el derecho a negociar convenios colectivos está reconocido o protegido por la ley. En los demás países, el análisis se ha centrado en el trabajo a distancia.

Existe un consenso en los estudios de caso con respecto a los factores que han contribuido a promover la flexibilidad del tiempo de trabajo. Los estudios revelan que los factores exógenos y estructurales han servido de impulsores para abordarla. Un factor externo relevante ha sido la pandemia de Covid-19, que ha acelerado la aceptación de las oficinas en casa, con muchos profesionales disfrutando de la flexibilidad resultante y de un mejor equilibrio entre vida laboral y personal. Antes de la pandemia Covid-19, existían algunas iniciativas relacionadas, pero no cubrían determinadas categorías de empleados (por ejemplo, el personal administrativo). La pandemia de Covid-19 tuvo una importancia clave para explorar por primera vez el trabajo a distancia. En algunos países, el crecimiento de los trabajadores a distancia fue un incentivo para aprobar una nueva normativa al respecto.

Desde que terminó el periodo más agudo de la pandemia de Covid-19 y los trabajadores de diversos sectores han vuelto a trabajar in situ, se ha producido un impulso por parte de las empresas para reducir el acceso al trabajo a distancia. Esto también ha sido visible en los lugares de trabajo objeto de estudio. En este sentido, allí donde el poder de los sindicatos es mayor, las iniciativas piloto sobre la organización flexible del tiempo de trabajo han continuado funcionando bien.

Desde el punto de vista del trabajador, los principales impulsores de la introducción de la jornada reducida y el trabajo flexible (incluidos los acuerdos de teletrabajo/trabajo a distancia) son la promoción de la conciliación de la vida laboral y familiar.

Los estudios de caso analizados revelan que la aplicación de la semana laboral de 4 días se basa en distintos enfoques según el sector, el perfil del trabajador y el modelo de producción. Mientras que en algunos contextos se ha utilizado como herramienta para atraer y retener el talento, en otros se ha orientado a reducir la fatiga laboral y prolongar la longevidad profesional de determinados colectivos.

La presencia de mecanismos de compensación salarial parcial o la reorganización del tiempo de trabajo son factores clave para su aceptación y eficacia. Sin embargo, la experiencia también muestra que cuando las reducciones del tiempo de trabajo van acompañadas de una redistribución de las cargas de trabajo sin una disminución real de las exigencias laborales, la participación de los trabajadores tiende a ser baja y pueden producirse efectos contraproducentes, aumentando la presión sobre los empleados.

Estos resultados ofrecen algunas conclusiones clave con respecto a las condiciones que favorecen la viabilidad y la sostenibilidad de las reducciones del tiempo de trabajo. Las experiencias sugieren que su impacto positivo depende de que no conduzcan a una intensificación del trabajo, de que se adapten a las necesidades específicas del sector y de que su aplicación sea equitativa en toda la empresa o grupo profesional. La existencia de marcos normativos o convenios colectivos bien diseñados facilita la integración de tales medidas sin crear desigualdades ni efectos adversos sobre la productividad o la organización del trabajo. En la aceptación por parte de los trabajadores también influye el mantenimiento de los derechos salariales y sociales, así como el reconocimiento de los beneficios asociados a la mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar y de la salud laboral.

Se ha comprobado que hay experiencias exitosas y experiencias que no lo han sido tanto. Reducir la jornada laboral es algo muy positivo a priori, pero hay que aplicarlo adecuadamente. No todas las fórmulas serán adecuadas. No todos los sectores admiten la misma fórmula.

Parece muy importante que en cada una de las empresas y sectores en las que se adopten estas iniciativas, se tengan en cuenta las condiciones específicas de producción, la forma específica en la que se trabaja, cómo se organizan, Si hay turnos, si es necesaria la atención 24 horas, si es posible reducir el tiempo global de servicio de la empresa de forma independiente del tiempo de los trabajadores, si cada departamento tiene que tener su propia organización. Hay que evitar fórmulas mágicas, fórmulas milagrosas, hay que conocer bien la actividad. Por estos motivos, es tan importante el compromiso empresarial.

Las experiencias más exitosas han partido normalmente de la iniciativa empresarial y luego se han propuesto para la negociación. Siempre es importante para ambas partes, que la representación de los trabajadores describa cuáles son sus necesidades, si funciona, si se adapta bien a las necesidades de la plantilla lo que la empresa está proponiendo. Pero al mismo tiempo, la empresa es la que conoce si puede organizar el trabajo de una manera u otra.

El derecho a la desconexión adquiere relevancia a la hora de abordar la ordenación flexible del tiempo de trabajo. Aunque algunos países (Francia y España) han introducido desarrollos legales, el derecho a la desconexión no es aún un derecho laboral protegido a nivel europeo.

Además, en algunos países, como los Países Bajos, los convenios colectivos intentan cubrir el vacío legal, incluyendo cláusulas sobre el derecho a la desconexión. Sin embargo, en la práctica, el cumplimiento de estas cláusulas varía según las empresas y parece existir una falta de concienciación al respecto. Las experiencias legales existentes sobre el derecho a la desconexión pueden servir de ejemplo para la elaboración de un derecho de desconexión en el marco de la Unión Europea.

Aunque en la investigación se observan diferentes niveles de participación, en los estudios de casos se subraya el papel de los agentes sociales. Se encuentran ejemplos de tres niveles de participación (intercambio de información, consulta y negociación), así como la combinación de dos o tres de ellos.

-Algunos casos revelan la colaboración entre los convenios colectivos (a nivel sectorial y provincial) y las políticas de empresa. Parece relevante que el nivel

sectorial (nacional) establezca unas normas generales en esta materia para promover la flexibilidad horaria y que estas reglas puedan ser completadas a nivel provincial o de empresa.

-Una cuestión relevante es el papel de los sindicatos en el control de la calidad y la transparencia de la ordenación flexible del tiempo de trabajo. En la investigación, el caso español describe la participación de los sindicatos como crucial para abordar cómo los acuerdos de flexibilidad del tiempo de trabajo pueden ser muy eficaces. En primer lugar, los sindicatos pueden rechazar los proyectos piloto de la semana laboral concentrada por cuanto ello pueda suponer un empeoramiento de las condiciones de trabajo de los empleados. En segundo lugar, los sindicatos pueden negociar con la empresa el acuerdo sobre el trabajo a distancia.

-Los convenios colectivos sectoriales pueden inspirar el desarrollo de acuerdos descentralizados sobre la flexibilidad del tiempo de trabajo. En Francia, los convenios interprofesionales nacionales incluyen cláusulas explícitas para los directivos. Estas cláusulas, que abordan las relaciones directivas en el marco del teletrabajo, aparecen de forma más explícita en los recientes convenios nacionales interprofesionales. Como tales, pueden inspirar acuerdos más descentralizados. En este sentido, el caso finlandés apunta a una afirmación definitiva: "Ambos sectores subrayan la importancia de los convenios colectivos para garantizar que la flexibilidad no se convierta en un sustituto de la explotación de los trabajadores". Y cuando no se llegue a un acuerdo, al menos deberán aplicarse ciertas medidas para defender los intereses de los trabajadores. Por ejemplo, en el caso irlandés, se explica lo siguiente: "Cuando un empleado solicita teletrabajo y su petición es rechazada, existe un procedimiento de reclamación, en el que el empleado en cuestión puede estar representado por su sindicato".

-La transparencia del proceso parece ser un factor clave para generar confianza entre los empleados a la hora de solicitar ese tipo de acuerdos. En los países en los que el poder sindical es limitado, se informó y consultó al comité de empresa. Esto indica que, al menos hasta cierto punto, los empleados participaron en el proceso de toma de decisiones. Aunque ayuda a iniciar el proceso, la falta de negociación parece ser un problema que no proporciona respuestas a las necesidades o preocupaciones personales de los trabajadores.

Desde la perspectiva de la empresa, el principal obstáculo para abrir la puerta a la flexibilidad horaria es cómo pueden afectar los cambios innovadores a la productividad. Las pruebas indican que la productividad se ha mantenido o incluso ha aumentado. La investigación de InnovaWorking no revela una disminución de la productividad. En este sentido, el caso español señala lo siguiente: "En Schneider Electric, la valoración de las medidas es muy positiva según la encuesta y la entrevista con los sindicatos (CCOO y UGT). El trabajo a distancia no supone un riesgo para la calidad del proceso productivo. El proceso productivo se controla a distancia. Además, según el representante sindical de CCOO, el teletrabajo ha supuesto una importante reducción de costes para la empresa, al tiempo que constituye un incentivo relevante para los trabajadores".

Es interesante advertir que, en los países en los que no existe un marco legal que garantice a los sindicatos los derechos de negociación en el lugar de trabajo, el mayor reconocimiento de las oportunidades que ofrece el trabajo híbrido y a distancia se tradujo en un aumento de las posibilidades de reivindicar la cobertura de la negociación.

Así lo ilustra el estudio de caso irlandés: "En la Universidad A, SIPTU, que es el único sindicato reconocido por la universidad a efectos de consulta, recibió un documento piloto de trabajo híbrido redactado por el departamento de recursos humanos. Como se ha señalado anteriormente, el proyecto piloto especificaba la posibilidad de trabajar a distancia en toda la Universidad: un día a la semana. Esto estaba muy lejos del mandato de una división al 50% entre el trabajo en el campus y el trabajo a distancia que SIPTU había recibido de sus miembros a través de las encuestas. Los representantes sindicales también eran conscientes de que la oferta piloto de la Universidad A era la más prescriptiva del sector. El sindicato persiguió el mandato del 50/50 con el empleador y la Universidad A ofreció a los empleados dos días de trabajo a distancia durante 21 semanas al año. Para mejorar esta oferta, SIPTU presentó un caso ante la WRC (Workers Right Centre). Como resultado de las negociaciones celebradas bajo los auspicios de este organismo, la Universidad A aceptó conceder dos días a la semana de trabajo a distancia a quienes quisieran acogerse a él, un compromiso aceptable para ambas partes".

Hay casos que demuestran que la flexibilidad del tiempo de trabajo mejora la salud mental de los empleados. Una de las razones es que los empleados pueden dar una mayor respuesta a los asuntos personales. El trabajo a distancia también puede ayudar a reducir la exposición a un entorno hostil (conflictos interpersonales en el trabajo, acoso, etc.). Al mismo tiempo, la percepción de los empleados de estos acuerdos como algo valioso puede tener un impacto negativo en su propia salud. Los empleados pueden tender a trabajar voluntariamente más allá de la jornada laboral máxima y sufrir riesgos psicológicos si no respetan los periodos mínimos de descanso reglamentarios.

La cuestión de la salud y la seguridad de los trabajadores parece ambivalente. La experiencia de los sindicatos demuestra que cuando existe una política flexible del tiempo de trabajo es necesario mejorar la salud y la seguridad de los empleados.

El caso español describe muy bien esta situación: "En definitiva, estas dos relevantes medidas de trabajo flexible implantadas en la empresa, que son el trabajo a distancia y la flexibilidad de horarios, implican tanto beneficios como inconvenientes: contribuyen al bienestar de los empleados, operando como un importante incentivo para ellos sin dificultar el rendimiento laboral; pero, dado que la cultura de la empresa está enfocada al trabajo autónomo de los empleados y a la asunción de la responsabilidad de sus propias obligaciones, estas medidas pueden acabar derivando en un exceso de jornada laboral, que es infringido por los propios empleados".

Otro factor beneficioso se centra en la brecha de género y las conocidas dificultades para asumir los puestos directivos en el caso de las mujeres. Algunos estudios de casos, como el irlandés, han proporcionado información sobre cómo la flexibilidad de esos acuerdos ha llevado a las trabajadoras a tiempo parcial a solicitar ser empleadas a tiempo completo. Las ventajas del trabajo a distancia son la reducción del tiempo de desplazamiento y una mayor compatibilidad con los asuntos familiares. Este proceso innovador desempeña un papel importante en el proceso de capacitación de las mujeres. Estas conclusiones se explican en el caso irlandés: "Tanto los trabajadores como las trabajadoras han indicado a sus sindicatos su preferencia por el trabajo a distancia porque se adapta a sus gestiones familiares. Los padres han dividido los días que trabajan a distancia para poder compartir la responsabilidad de llevar a los niños al colegio y viceversa. Aunque el trabajo a distancia no facilita el cuidado de los niños (...), tener una presencia en casa puede significar que los trabajadores ya no necesitan tomarse un día libre cuando sus hijos no están en la escuela (...) En cierta medida, el paso al trabajo a distancia ha mejorado los problemas que SIPTU había intentado abordar anteriormente haciendo campaña por una semana de 4 días. Aunque la semana de 4 días sigue siendo un objetivo del sindicato y del movimiento sindical en general, sobre todo para los que no pueden trabajar a distancia, para los que pueden acceder a ella, el trabajo a distancia ofrece algunas de las ventajas de conciliación que se buscan asociadas a la reducción de la jornada laboral".



Innovatieve en flexibele benaderingen van werktijd

Yhteenveto



**Funded by
the European Union**

SISÄLLYSLUETTELO

1. InnovaWorking-hanke	30
2. Tavoitteet ja menetelmät	30
3. Keskeiset päätelmät	32

1. InnovaWorking-hanke

InnovaWorking-hanke (innovatiiviset ja joustavat lähestymistavat työaikaan, hanke 101126491) on saanut rahoitusta Euroopan unionilta (Euroopan komissio, työllisyys-, sosiaali- ja osallisuusasioiden pääosasto) ehdotuspyynnön SOCPL-2022-IND-REL puitteissa. Hankkeen tavoitteena on parantaa kokemusta työoloihin ja työmarkkinaosapuolten vuoropuheluun liittyvissä asioissa.

InnovaWorking-hankkeen kesto on 24 kuukautta (marraskuu 2023 – lokakuu 2025), ja sen tavoitteena on tutkia innovatiivisia kokemuksia työajasta kaksiosaisen lähestymistavan avulla. Tutkimuksessa analysoitiin ensinnäkin innovatiivisia sopimuksia, joissa määrätään lyhennetystä työajasta. Toisaalta tutkimuksessa keskityttiin joustavampiin työaikoihin, mukaan lukien hybridi- ja etätyö.

Tutkimuksen tavoite on selkeä, kun otetaan huomioon, että tulevaisuudessa työ muuttuu merkittävästi monien instituutioiden ja työolojen osalta. Näihin muutoksiin sisältyy työaika, ja nelipäiväinen työviikko on osoitus siitä.

Hanke kattaa kuusi maata (Ranska, Espanja, Suomi, Alankomaat, Irlanti ja Unkari). Hankkeen toteuttamiseksi on perustettu kansainvälinen yhteenliittymä. Tähän yhteenliittymään kuuluu neljä tutkimuskeskusta: Madridin Carlos III -yliopisto – konsortion koordinaattori (Espanja), Tampereen Korkeakoulusäätiö sr (TAU, Suomi), University College Dublin (UCD, Irlanti) ja Eötvös Loránd -yliopisto (ELTE, Unkari). Lisäksi yhteenliittymällä on kaksi ammattiliittokumppania (UGT ja Fundación Cultural Primero de Mayo F1ªM, CCOO), jotka edustavat työmarkkinaosapuolia kansallisella tasolla Espanjassa. Hankkeen tieteellinen neuvosto koostuu kolmesta arvostetusta tutkimuskeskuksesta (Euroopan ammattiyhdistysinstituutti – ETUI, VU-Amsterdam ja Valencian yliopisto) ja yhdestä Euroopan tunnetuimmista sidosryhmistä sosiaalisten kysymysten alalla (Euroopan ammatillinen yhteisjärjestö, EAY). Myös Haagin ammattikorkeakoulu (Alankomaat) on mukana yhteistyössä.

2. Tavoitteet ja menetelmät

InnovaWorking-hankkeen tavoitteena on tunnistaa ja analysoida työaikajärjestelyihin liittyviä innovatiivisia käytäntöjä, joista on neuvoteltu ammattiliittojen ja yritysten välillä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Hankkeen tavoitteet voidaan tiivistää seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Minkä tyyppisiä innovatiivisia ja optimaalisia käytäntöjä lyhennetyn työajan ja joustavan työajan osalta voidaan havaita eurooppalaisilla työpaikoilla (erityisesti kuudessa tutkitussa maassa)?
2. Minkä tyyppisiä hybridi- ja etätyökäytäntöjä (yhdistettynä joustaviin työaikoihin) voidaan havaita tutkittavissa maissa?
3. Millä tasolla (yrityksen, alan tai kansallisella tasolla) näistä järjestelyistä neuvotellaan?
4. Mitkä ovat lyhennetyn työajan ja joustavien työjärjestelyjen (mukaan lukien etätyö) käyttöönoton edistäjät, esteet ja seuraukset?
5. Missä olosuhteissa ammattiliitot ja yritykset edistävät työaikaa lyhentäviä sopimuksia?
6. Mitkä ovat työmarkkinaosapuolten strategiat työajan lyhentämiskäytännöistä neuvottelemiseksi?
7. Mikä on työmarkkinaosapuolten ideologinen motivaatio työajan lyhentämisen puolustamiseen?
8. Miten ideologinen motivaatio on muuttunut ajan myötä?
9. Miten tämä kysymys vaihtelee työelämän suhteiden järjestelmien monimuotoisuuden mukaan?
10. Mitkä ovat yritysten ja työntekijöiden kokemukset sekä taloudelliselta että ei-taloudelliselta kannalta lyhennetyn työajan ja joustavien työkäytäntöjen osalta?
11. Miten oikeusjärjestelmä ja institutionaaliset puitteet helpottavat tai rajoittavat lyhennetyn työajan / joustavien työkäytäntöjen käyttöönottoa?
12. Miten henkilöstöosasto tekee yhteistyötä helpottaakseen työajan järjestämistä tai tukeakseen työajan lyhentämistä?
13. Onko työajan kirjaaminen pakollista tutkimuksessa tarkastelluissa maissa? Toimiiko tämä käytäntö?

Tämä tutkimus perustuu empiiriseen tutkimukseen, jossa tarkastellaan kuutta tapausta kuudesta Euroopan unionin maasta: Ranskasta, Espanjasta, Suomesta, Unkarista, Alankomaista ja Irlannista. Ranska on ollut edelläkävijä työ- ja yksityiselämän tasapainon edistämisessä ja ottanut käyttöön erillisiä mekanismeja, kuten säännöllinen 35 tunnin työviikon ja oikeuden olla tavoittamattomissa nimenomaisen tunnustamisen. InnovaWorking-tiimin laatima kyselylomake julkaistiin innovatiivisten joustavan työajan tapausten tunnistamiseksi. Tämän kyselylomakkeen avulla voimme tunnistaa, missä näitä tapauksia on ja mitkä yritykset ja talouden alat toteuttavat niitä.

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on valita tapauksia, jotta voidaan varmistaa laaja alojen kirjo. Useimmat tapaukset koskevat kuitenkin saman yrityksen työntekijöitä, eivätkä ne koske kaikkia alan työntekijöitä.

Analyysin tavoitteena on tutkia tieto- ja viestintätekniikan (TVT) alan lisäksi myös muita talouden aloja, joilla innovointia on vähemmän. Esimerkiksi metalli-, rakennus- ja catering-aloilla, joilla on suuri merkitys esimerkiksi Espanjassa, on yleensä vähemmän innovointia.

3. Keskeiset päätelmät

Viime vuosina keskustelu on keskittynyt enemmän työajan lyhentämiseen kuin joustaviin työaikajärjestelyihin. InnovaWorkingin tutkimus viittaa kuitenkin siihen, että näiden kahden välillä on yhteys. Yritysten työajan innovointiprosessi alkaa usein joustavasta työajasta tehdyillä sopimuksilla. Työajan lyhentämiseen tähtääviä pilottiohjelmiä voidaan tutkia, jos joustavan työajan järjestämiskokemus osoittautuu onnistuneeksi.

Joustavat työaikajärjestelyt ovat laaja luokka, joka sisältää useita mahdollisuuksia neuvottelijoille ja yrityksille. Joitakin näistä voidaan yhdistää, jotta voidaan lisätä asiaan liittyvien työntekijöiden määrää. Vaikka joustavien työaikajärjestelyjen käsite sisältää etätyön lisäksi myös muita työaikaan liittyviä etuja, etätyö on edelleen tunnetuin luokka. Tutkimukset ovat osoittaneet, että etätyö ei keskity ainoastaan tieto- ja viestintätekniikkayrityksiin. Myös jotkin perinteiset alat, kuten metalliteollisuus, ovat ottaneet etätyön käyttöön, koska tässä asiassa on mahdollista innovoida.

Siksi lainsäätäjien olisi käsiteltävä työaikaan liittyvää innovointia tai otettava se huomioon työehtosopimuksissa keskittymättä pelkästään etätyöhön.

Tutkitussa kuudessa maassa työajan innovointityyppeihin ja -prosesseihin näyttävät vaikuttavan työehtosopimusneuvottelurakenteet. Tutkituissa Euroopan maissa työmarkkinasuhteissa on monenlaisia institutionaalisia muotoja ja kehityspolkuja. Tämä on erittäin tärkeää, koska työehtosopimusten rooli työajan lyhentämisessä tai joustavissa työaikajärjestelyissä on InnovaWorkingin tekemän tutkimuksen kannalta merkityksellinen näkökohta. Vahvat työehtosopimusjärjestelmät voivat lisätä mahdollisuuksia innovointiin työaikajärjestelyissä. Maissa, joissa

työehtosopimusrakenteet ovat heikkoja, joustaviin työaikajärjestelyihin liittyvien muutosten käyttöönotto ala- tai yrityskohtaisella tasolla on vaikeampaa.

On tärkeää huomata, että valitut työajan lyhentämiseen liittyvät tapaukset sijaitsevat maissa, joissa oikeus neuvotella työehtosopimuksista tunnustetaan tai sitä suojellaan lailla. Muissa maissa analyysissä on keskitytty etätyöhön.

Tapaustutkimuksissa vallitsee yksimielisyys joustavaa työaikaa edistävästä tekijöistä. Tutkimukset osoittavat, että ulkoiset ja rakenteelliset tekijät ovat toimineet etätyön käsittelyn moottoreina. Merkittävä ulkoinen tekijä on ollut COVID-19-pandemia, joka nopeutti kotitoimistojen hyväksymistä, ja monet ammattilaiset nauttivat siitä johtuvasta joustavuudesta ja paremmasta työ- ja yksityiselämän tasapainosta. Ennen COVID-19-pandemiaa oli olemassa joitakin asiaan liittyviä aloitteita, mutta ne eivät kattaneet tiettyjä työntekijäryhmiä (esim. hallintohenkilöstöä). COVID-19-pandemia oli avainasemassa etätyön tutkimisessa ensimmäistä kertaa. Joissakin maissa etätyöntekijöiden määrän kasvu on kannustanut ottamaan käyttöön uusia määräyksiä tällä alalla.

Sen jälkeen, kun COVID-19-pandemian akuutein vaihe päättyi ja eri alojen työntekijät palasivat työpaikalle, työnantajat ovat pyrkineet vähentämään etätyön saatavuutta. Tämä on näkynyt myös tutkituilla työpaikoilla. Tältä osin joustavia työaikajärjestelyjä koskevat pilottihankkeet ovat jatkaneet hyvin toimimista siellä, missä ammattiliitot ovat vahvempia.

Työntekijän näkökulmasta tärkein motivaatio lyhennetyn työajan ja joustavan työskentelyn (mukaan lukien etätyösopimukset) käyttöönottoon on työ- ja yksityiselämän tasapainon edistäminen.

Ennen etätyön räjähdysmäistä lisääntymistä vuodesta 2020 lähtien nelipäiväisen työviikon käyttöönotosta keskusteltiin laajalti keinona parantaa työ- ja yksityiselämän tasapainoa. Joissakin maissa tämän keskustelun tilalle tuli keskustelu etätyöstä.

Analysoidut tapaustutkimukset osoittavat, että nelipäiväisen työviikon toteuttaminen perustuu erilaisiin lähestymistapoihin alan, työntekijäprofiilin ja tuotantomallin mukaan. Joissakin yhteyksissä nelipäiväistä työviikkoa on käytetty työkaluna houkuttelemaan ja pitämään kiinni lahjakkuuksista, kun taas toisissa yhteyksissä sen tavoitteena on ollut vähentää työuupumusta ja pidentää tiettyjen

Palkkamekanismit ja työajan uudelleenjärjestely ovat keskeisiä tekijöitä nelipäiväisen työviikon hyväksynnän ja tehokkuuden parantamisessa. Kokemus osoittaa kuitenkin myös, että kun työajan lyhentämiseen liittyy työmäärän uudelleenjakoa ilman todellista työn vaatimusten vähenemistä, työntekijöiden osallistuminen on yleensä vähäistä ja haitallisia vaikutuksia voi esiintyä, mikä lisää työntekijöihin kohdistuvaa painetta.

Nämä tulokset tarjoavat joitakin keskeisiä päätelmiä olosuhteista, jotka edistävät työajan lyhentämisen toteutettavuutta ja kestävyyttä. Kokemus osoittaa, että olosuhteiden myönteinen vaikutus riippuu siitä, että ne eivät johda työn tehostamiseen, niiden mukauttamiseen alan erityistarpeisiin ja niiden oikeudenmukaiseen soveltamiseen koko yrityksessä tai ammattiryhmässä. Hyvin suunnitellut lainsäädäntökehykset tai työehtosopimukset helpottavat tällaisten toimenpiteiden käyttöönottoa aiheuttamatta eriarvoisuutta tai haitallisia vaikutuksia tuottavuuteen tai työn organisointiin. Tällaisten toimenpiteiden hyväksyntään työntekijöiden taholta vaikuttaa myös palkkoihin ja sosiaalipalveluihin liittyvien oikeuksien säilyttäminen sekä työ- ja yksityiselämän tasapainon ja työterveyden parantamiseen liittyvien etujen tunnustaminen.

On ollut sekä onnistuneita että vähemmän onnistuneita kokemuksia. Periaatteessa työajan lyhentäminen on erittäin myönteinen ajatus, mutta se on toteutettava asianmukaisesti. Kaikki kaavat eivät ole sopivia. Kaikki alat eivät voi hyväksyä samaa kaavaa.

Vaikuttaa erittäin tärkeältä, että jokainen näitä aloitteita toteuttava yritys ja ala ottaa huomioon erityiset tuotanto-olosuhteet, työn suorittamistavan, sen, miten se on järjestetty, onko työvuoroja, onko 24 tunnin palvelu tarpeen, onko mahdollista lyhentää yrityksen palvelun kokonaisaikaa työntekijöiden ajasta riippumatta ja tarvitseeko kukin osasto oman organisaationsa. Taikakaavoja ja ihmeratkaisuja tulee välttää. On tärkeää, että liiketoiminta ymmärretään perusteellisesti. Näistä syistä yrityksen sitoutuminen on erittäin tärkeää.

Onnistuneimmat kokemukset ovat tyypillisesti alkaneet yrittäjyyteen liittyvällä aloitteella, joka on myöhemmin esitetty neuvotteluja varten. On tärkeää, että työntekijöiden edustajat yksilöivät tarpeensa ja sen, toimiiko yrityksen tekemä ehdotus ja sopiiko se hyvin työvoiman tarpeisiin. Samalla yritys tietää, voiko se järjestää työn jollain tavalla.

Oikeus olla tavoittamattomissa tulee merkitykselliseksi, kun käsitellään joustavia työaikajärjestelyjä. Vaikka jotkin maat (Ranska ja Espanja) ovat ottaneet käyttöön oikeudellisia uudistuksia, oikeus olla tavoittamattomissa ei ole vielä suojattu työntekijöiden oikeus Euroopan tasolla.

Lisäksi joissakin maissa, kuten Alankomaissa, työehtosopimuksilla pyritään täyttämään lainsäädännöllinen aukko sisällyttämällä niihin lausekkeita oikeudesta olla tavoittamattomissa. Käytännössä näiden lausekkeiden noudattaminen vaihtelee kuitenkin yritysten välillä, ja lausekkeita tunneta riittävästi. Olemassa olevat oikeudelliset kokemukset oikeudesta olla tavoittamattomissa voivat toimia esimerkkeinä siitä, miten oikeus olla tavoittamattomissa kehittyy Euroopan unionissa.

- Joissakin tapauksissa havaittiin työehtosopimusten (ala- ja maakuntakohtaisilla tasoilla) ja yrityskäytäntöjen välistä yhteistyötä. Vaikuttaa merkitykselliseltä, että alakohtaisella (kansallisella) työehtosopimustasolla vahvistetaan yleiset säännöt joustavien työaikojen edistämiseksi ja että näitä sääntöjä voidaan täydentää alatai yrityskohtaisella tasolla.

Vaikka tutkimuksessa havaittiin erilaisia osallistumistasoja, tapaustutkimuksissa korostetaan työmarkkinaosapuolten roolia. Esimerkkejä kolmesta osallistumistasosta (tietojen vaihto, kuuleminen ja neuvottelu) löydettiin, samoin kuin näiden kahden tai kolmen yhdistelmiä.

- Merkityksellinen kysymys on ammattiliittojen rooli joustavien työaikajärjestelyjen laadun ja avoimuuden seuranta. Tutkimuksessa espanjalainen tapaus kuvailee ammattiliittojen osallistumista ratkaisevan tärkeäksi sen käsittelemisessä, miten joustavat työaikajärjestelyt voivat olla erittäin tehokkaita. Ensinnäkin ammattiliitot voivat hylätä tiiviiseen työviikkoon liittyvät pilottihankkeet, jos ne voivat johtaa työntekijöiden työolojen heikkenemiseen. Toiseksi ammattiliitot voivat neuvotella etätyöjärjestelyistä yrityksen kanssa.
- Alakohtaiset työehtosopimukset voivat innostaa työajan joustavuutta koskevien hajautettujen sopimusten kehittämiseen. Ranskassa kansalliset toimialakohtaiset sopimukset sisältävät nimenomaisia johtajia koskevia lausekkeita. Nämä lausekkeet, jotka koskevat etätyöhön liittyviä johtosuhteita, ilmenevät selkeämmin viimeaikaisissa kansallisissa toimialakohtaisissa sopimuksissa. Sellaisinaan ne voivat innostaa hajautetumpiin sopimuksiin. Suomen tapauksessa viitataan lopulliseen lausuntoon: "Molemmat alat korostavat työehtosopimusten merkitystä sen varmistamiseksi, että joustavuudesta ei tule työntekijöiden hyväksikäytön korvaajaa." Jos sopimukseen ei päästä, on toteutettava tiettyjä toimenpiteitä työntekijöiden etujen puolustamiseksi. Esimerkiksi Irlannin tapauksessa saavutettiin seuraava paikallinen sopimus johdon ja työntekijöiden välillä: "Jos työntekijän etätyöpyynnöt hylätään, työntekijä voi tehdä valituksen ja pyytää ammattiliiton edustusta valitusmenettelyssä."
- Prosessin avoimuus näyttää olevan keskeinen tekijä luottamuksen rakentamisessa työntekijöiden keskuudessa, kun tällaisia sopimuksia pyydetään. Maissa, joissa ammattiliittojen valta on rajallinen, tiedottaminen ja kuuleminen tapahtui joskus yritysneuvostojen kautta. Tämä viittaa ainakin jossain määrin siihen, että työntekijät osallistuivat päätöksentekoon. Vaikka se voi auttaa

käynnistämään prosessin, neuvottelujen puuttuminen näyttää jättävän ratkaisematta työntekijöiden henkilökohtaisiin tarpeisiin tai huolenaiheisiin liittyviä kysymyksiä."

Yrityksen näkökulmasta suurin este joustavien työaikojen käyttöönotolle on se, miten innovatiiviset muutokset voivat vaikuttaa tuottavuuteen. Todisteet viittaavat siihen, että tuottavuus on pysynyt vakaana tai jopa kasvanut. InnovaWorkingin tutkimuksessa ei havaittu tuottavuuden laskua. Espanjalaisessa tapaustutkimuksessa todetaan seuraavaa: "Schneider Electricillä toimenpiteet on arvioitu erittäin myönteisesti kyselyn ja ammattiliittojen (CCOO ja UGT) haastattelujen perusteella. Etätyö ei aiheuta riskiä tuotantoprosessin laadulle. Tuotantoprosessia seurataan etänä. Lisäksi CCOO-ammattiliiton edustajan mukaan etätyö on johtanut yrityksen merkittäviin kustannussäästöihin ja tarjonnut samalla merkittävän kannustimen työntekijöille."

On mielenkiintoista huomata, että maissa, joissa ei ole oikeudellista kehystä, joka takaisi ammattiliitoille oikeuden neuvotella työpaikalla, hybridi- ja etätyön tarjoamien mahdollisuuksien laajempi tunnustaminen johti siihen, että mahdollisuudet vahvistaa työehtosopimusneuvottelujen laajuutta lisääntyivät.

Tätä havainnollistaa Irlannin tapaustutkimus: "Yliopisto A:ssa SIPTU, joka on ainoa yliopiston kuulemista varten tunnustama ammattiliitto, sai henkilöstöosaston laatiman hybridityöskentelyä koskevan pilottiasiakirjan. Kuten edellä todettiin, pilottihankkeessa määriteltiin mahdollisuus etätyöhön koko yliopistossa: Yksi päivä viikossa. Tämä oli paljon vähemmän kuin SIPTU:n jäseniltään kyselyjen kautta saama mielipide, jonka mukaan jäsenet halusivat, että kampuksella työskentelyn ja etätyön suhde on 50/50. Ammattiliiton edustajat olivat myös tietoisia siitä, että yliopiston A pilottitarjous oli alan määräävin. Ammattiliitto jatkoi suhteesta 50/50 neuvottelemista työnantajan kanssa, ja yliopisto A tarjosi työntekijöille kaksi päivää etätyötä 21 viikkona vuodessa. Tämän tarjouksen parantamiseksi SIPTU esitti asian WRC:lle (Workplace Relations Commission). Tämän elimen suojeluksessa käytyjen neuvottelujen tuloksena yliopisto A suostui myöntämään kaksi päivää etätyötä viikossa niille, jotka halusivat tehdä niin. Molemmat osapuolet hyväksyivät tämän kompromissin."

Joissakin tapauksissa on osoitettu, että joustavat työajat parantavat työntekijöiden mielenterveyttä. Yksi syy tähän on se, että työntekijät voivat vastata paremmin henkilökohtaisiin ongelmiin. Etätyö voi myös vähentää altistumista vihamielisille ympäristöille (ihmisten väliset konfliktit työssä, häirintä jne.) Samalla jos työntekijät pitävät näitä järjestelyjä arvokkaina, sillä voi olla kielteinen vaikutus heidän omaan terveyteensä. Työntekijät voivat pyrkiä työskentelemään vapaaehtoisesti yli enimmäistyöajan ja kärsiä psykologisista riskeistä, jos he eivät noudata lakisääteisiä vähimmäislepoaikoja.

Espanjalainen tapaus kuvaa tätä tilannetta erittäin hyvin: "Loppujen lopuksi näillä kahdella yrityksessä toteutetuilla tärkeillä joustavilla työkäytännöillä eli etätyöllä ja joustavilla työajoilla on sekä etuja että haittoja: Ne edistävät työntekijöiden hyvinvointia

ja toimivat merkittävänä kannustimena heille ilman, että ne haittaavat työsuoritusta. Mutta koska yrityskulttuuri keskittyy työntekijöihin, jotka työskentelevät itsenäisesti ja ottavat vastuun omista tehtävistään, nämä toimenpiteet voivat lopulta johtaa liian pitkiin työaikoihin, joita työntekijät itse aiheuttavat."

Työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen liittyvä kysymys näyttää olevan ristiriitainen. Ammattiliittojen kokemukset osoittavat, että joustavaa työaikaikäytäntöä sovellettaessa on tarpeen parantaa työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta.

Toinen hyödyllinen tekijä keskittyy sukupuolten välisiin eroihin ja tunnettuihin vaikeuksiin, joita naiset kohtaavat johtotehtävissä. Joissakin tapaustutkimuksissa, kuten Irlannissa, on saatu tietoa siitä, miten näiden järjestelyjen joustavuus on johtanut siihen, että osa-aikatyöntekijät ovat hakeneet kokopäivätyötä. Etätyön edut ovat lyhyempi matka-aika ja parempi työ- ja yksityiselämän tasapaino erityisesti hoitohenkilöstölle. Tällä innovatiivisella prosessilla on tärkeä rooli naisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämisessä. Nämä havainnot selitetään Irlannin tapauksessa: "Sekä mies- että naistyöntekijät ovat ilmoittaneet ammattiliitoille suosivansa etätyötä, koska se sopii heidän perhejärjestelyihinsä. Vanhemmat ovat jakaneet etätyöpäivänsä jakaakseen vastuun lasten kuljettamisesta kouluun ja koulusta kotiin. Vaikka etätyö ei helpota lastenhoitoa, (...) kotona olominen voi tarkoittaa sitä, että työntekijöiden ei enää tarvitse ottaa vapaapäivää, kun heidän lapsensa jäävät kotiin koulusta (...). Siirtyminen etätyöhön on jossain määrin helpottanut ongelmia, joita SIPTU oli aiemmin pyrkinyt ratkaisemaan kampanjoimalla nelipäiväisen työviikon puolesta. Vaikka nelipäiväinen työviikko on edelleen ammattiliiton ja laajemman työväenliikkeen tavoite erityisesti niille, jotka eivät voi työskennellä etänä, etätyö tarjoaa niille, jotka voivat käyttää sitä, joitakin työ- ja yksityiselämän tasapainoon liittyviä etuja, jotka liittyvät lyhennettyyn työaikaan."

Résumé analytique



**Funded by
the European Union**

TABLE DES MATIÈRES

1. Projet InnovaWorking.....	41
2. Objectifs et méthodes.....	42
3. Principales conclusions	44

1. Projet InnovaWorking

Le projet InnovaWorking (approches innovantes et flexibles du temps de travail – Innovative and flexible approaches to working time, projet 101126491) a été financé par l'Union européenne (Commission européenne, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion), dans le cadre de l'appel à propositions SOCPL-2022-IND-REL, visant à améliorer l'expérience dans le domaine des conditions de travail et du dialogue social.

D'une durée de 24 mois (novembre 2023 à octobre 2025), InnovaWorking vise à explorer des expériences innovantes en matière de temps de travail à travers une double approche. D'une part, la recherche a analysé des accords innovants qui prévoient des heures de travail plus courtes. D'autre part, elle s'est concentrée sur des horaires de travail plus flexibles, y compris les pratiques de travail hybrides et le télétravail.

L'objectif de la recherche est clair, étant donné qu'à l'avenir, le travail subira des transformations majeures en ce qui concerne de nombreuses institutions et conditions de travail. Ces changements comprennent le temps de travail, la semaine de travail de quatre jours en étant une manifestation.

Le projet couvre six pays (France, Espagne, Finlande, Pays-Bas, Irlande et Hongrie). Un consortium transnational a été créé pour mener le projet. Quatre centres de recherche participent à ce consortium : l'université Charles III de Madrid, coordinatrice du consortium (Espagne), Tampereen Korkeakoulusaatio SR (TAU, Finlande), University College Dublin (UCD, Irlande) et l'université Eötvös Loránd (ELTE, Hongrie). En outre, le consortium compte deux partenaires syndicaux (UGT et Fundación Cultural Primero de Mayo F1ªM, CCOO), représentant les partenaires sociaux au niveau national en Espagne. Le conseil scientifique du projet est composé de chercheurs de trois centres de recherche prestigieux : l'institut syndical européen (European Trade Union Institute – ETUI), l'université libre d'Amsterdam (VU) et l'université de Valence, et de l'un des acteurs européens les plus renommés dans le domaine des questions sociales, la confédération européenne des syndicats (European Trade Union Confederation – ETUC). Enfin, l'université des sciences appliquées de La Haye (Pays-Bas) est également un collaborateur.

2. Objectifs et méthodes

Le projet InnovaWorking vise à identifier et à analyser les politiques innovantes relatives aux aménagements du temps de travail négociées entre les syndicats et les entreprises des secteurs public et privé. Les objectifs du projet peuvent être résumés par les questions de recherche suivantes :

1. Quels types de pratiques innovantes et optimales en matière de réduction du temps de travail et de flexibilité du temps de travail peuvent être observés sur les lieux de travail européens (en particulier dans les six pays étudiés) ?
2. Quels types de pratiques hybrides et de télétravail (combinées avec des horaires de travail flexibles) sont observés dans les pays étudiés ?
3. À quel niveau (entreprise, secteur ou national) ces aménagements sont-ils négociés ?
4. Quels sont les facteurs, les obstacles et les conséquences de l'introduction d'une réduction du temps de travail et des aménagements de travail flexibles (y compris le télétravail/travail à distance) ?
5. Dans quelles circonstances les syndicats et les entreprises encouragent-ils les accords réduisant le temps de travail ?
6. Quelles sont les stratégies des partenaires sociaux pour négocier des pratiques de réduction du temps de travail ?
7. Quelle est la motivation idéologique sous-jacente des partenaires sociaux pour plaider en faveur de la réduction du temps de travail ?
8. Comment la motivation idéologique a-t-elle changé au fil du temps ?
9. Comment cette question varie-t-elle en fonction de la diversité des systèmes de relations de travail ?
10. Quelles sont les expériences des entreprises et des travailleurs, tant sur le plan économique que non économique, en ce qui concerne la réduction du temps de travail et les pratiques de travail flexibles ?
11. Comment le système juridique et le cadre institutionnel facilitent-ils ou limitent-ils l'introduction de la réduction du temps de travail/des pratiques de travail flexibles ?
12. Comment le service des ressources humaines/du personnel coopère-t-il pour faciliter l'organisation du temps de travail ou pour soutenir la réduction du temps de travail ?
13. Est-il obligatoire d'enregistrer le temps de travail dans les pays examinés dans l'étude ? Cette pratique fonctionne-t-elle ?

Cette recherche est basée sur une étude empirique examinant six cas de six pays de l'Union européenne : la France, l'Espagne, la Finlande, la Hongrie, les Pays-Bas et l'Irlande. La France a été un pays pionnier dans la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en mettant en œuvre des mécanismes distincts tels que la semaine de travail standard de 35 heures et la reconnaissance explicite du droit à la déconnexion. Un questionnaire, créé par l'équipe InnovaWorking, a été lancé pour identifier des cas innovants de flexibilité des horaires de travail. Ce questionnaire nous permet d'identifier où ces cas existent, et quelles entreprises et secteurs économiques les mettent en œuvre.

L'un des principaux objectifs de la recherche est de sélectionner des cas afin de couvrir un large éventail de secteurs. Cependant, la plupart des cas concernent des travailleurs de la même entreprise et ne font pas référence à tous les travailleurs du secteur.

L'analyse vise à étudier non seulement le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC), mais également d'autres secteurs économiques dans lesquels il existe moins d'innovation. Par exemple, il y a tendance à moins d'innovation dans le secteur de la métallurgie, le secteur de la construction et le secteur de la restauration, qui a une grande pertinence en Espagne, par exemple.

3. Principales conclusions

Au cours des dernières années, le débat s'est davantage concentré sur la réduction du temps de travail que sur les aménagements du temps de travail flexible. Cependant, les recherches menées par InnovaWorking suggèrent qu'il existe un lien entre les deux. Le processus d'innovation du temps de travail dans les entreprises commence souvent par des accords conclus sur la flexibilité du temps de travail. Des programmes pilotes de réduction du temps de travail peuvent être explorés si l'expérience de l'aménagement du temps de travail flexible s'avère fructueuse.

Les aménagements du temps de travail flexible constituent une vaste catégorie comprenant plusieurs possibilités pour les négociateurs et les entreprises. Certaines d'entre elles peuvent être combinées pour augmenter le nombre de travailleurs concernés. Bien que le concept des aménagements du temps de travail flexible comprenne non seulement le travail à distance/télétravail, mais également d'autres avantages liés au temps de travail, le travail à distance (souvent par l'intermédiaire du télétravail) reste la catégorie la plus connue. La recherche a montré que le travail à distance/télétravail ne se concentre pas uniquement sur les entreprises des TIC. Certains secteurs traditionnels, tels que l'industrie métallurgique, l'ont également mis en œuvre, compte tenu de la possibilité d'innover dans ce domaine.

Par conséquent, la question de l'innovation en matière de temps de travail devrait être abordée par les législateurs ou prise en compte dans les conventions collectives, sans se limiter au travail à distance.

Les types et les processus d'innovation en matière de temps de travail dans les six pays semblent être influencés par les structures de négociation collective. Les pays européens étudiés présentent une grande variété de formes institutionnelles et de voies d'évolution des relations industrielles. Ceci est très pertinent, car le rôle des conventions collectives dans la réduction du temps de travail ou les aménagements du temps de travail flexible est un aspect pertinent de la recherche menée par InnovaWorking. Des systèmes de négociation collective solides peuvent accroître les possibilités d'innovation dans les aménagements du temps de travail. Dans les pays où les structures de négociation collective sont faibles, il est plus difficile d'introduire des changements dans les aménagements du temps de travail flexible au niveau sectoriel ou de l'entreprise.

Il est important de noter que les cas sélectionnés sur la réduction du temps de travail sont situés dans des pays où le droit de négocier des conventions collectives est reconnu ou protégé par la loi. Dans les autres pays, l'analyse s'est concentrée sur le travail à distance.

Les études de cas s'accordent sur les facteurs contribuant à promouvoir la flexibilité du temps de travail. Les études révèlent que des facteurs exogènes et structurels ont servi de moteurs pour y remédier. La pandémie de COVID-19 a été un facteur externe pertinent, qui a accéléré l'acceptation du télétravail, de nombreux professionnels appréciant la flexibilité qui en résulte et l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Avant la pandémie de COVID-19, certaines initiatives connexes existaient, mais elles ne couvraient pas certaines catégories d'employés (par exemple, le personnel administratif). La pandémie de COVID-19 a été la clé pour explorer le travail à distance pour la première fois. Dans certains pays, cette augmentation du nombre de travailleurs à distance a incité à adopter de nouvelles réglementations dans ce domaine.

Depuis la fin de la phase la plus aiguë de la pandémie de COVID-19 et le retour au travail sur place des travailleurs de divers secteurs, les employeurs ont fait pression pour réduire l'accès au travail à distance. Cela a également été visible dans les lieux de travail étudiés. À cet égard, là où les syndicats sont plus forts, les initiatives pilotes sur les aménagements du temps de travail flexible ont continué à bien fonctionner.

Du point de vue du travailleur, la principale motivation pour introduire des heures de travail plus courtes et un travail flexible (y compris les accords de télétravail/travail à distance) est de promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Avant l'augmentation exponentielle du travail à distance à partir de 2020, l'introduction de la semaine de travail de quatre jours a été largement discutée comme un moyen d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Dans certains pays, ce débat a été supplanté par des débats sur le travail à distance.

Les études de cas analysées révèlent que la mise en œuvre de la semaine de travail de 4 jours est basée sur différentes approches en fonction du secteur, du profil du travailleur et du modèle de production. Dans certains contextes, elle a été utilisée comme un outil pour attirer et retenir les talents, tandis que dans d'autres, elle visait à réduire la fatigue au travail et à prolonger la longévité professionnelle de certains

Les mécanismes de compensation salariale et la réorganisation du temps de travail sont des facteurs clés pour améliorer l'acceptation et l'efficacité de la semaine de travail de quatre jours. Cependant, l'expérience montre également que lorsque les réductions du temps de travail s'accompagnent d'une redistribution des charges de travail sans diminution réelle des exigences de travail, la participation des travailleurs a tendance à être faible et des effets contre-productifs peuvent se produire, augmentant la pression sur les employés.

Ces résultats offrent quelques conclusions clés concernant les conditions qui favorisent la viabilité et la durabilité des réductions du temps de travail. L'expérience suggère que leur impact positif dépend de leur absence d'intensification du travail, de leur adaptation aux besoins spécifiques du secteur et de leur application équitable dans l'ensemble de l'entreprise ou du groupe professionnel. L'existence de cadres législatifs ou de conventions collectives bien conçus facilite l'intégration de ces mesures sans créer d'inégalités ni d'effets négatifs sur la productivité ou l'organisation du travail. L'acceptation de ces mesures par les travailleurs est également influencée par le maintien des droits en matière de salaires et de services sociaux, ainsi que par la reconnaissance des avantages associés à l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de la santé au travail.

Il y a eu des expériences réussies et d'autres moins réussies. En principe, la réduction du temps de travail est une idée très positive, mais elle doit être mise en œuvre correctement. Toutes les formules ne seront pas appropriées. Tous les secteurs ne peuvent pas adopter la même formule.

Il semble très important que chaque entreprise et chaque secteur adoptant ces initiatives tienne compte des conditions de production spécifiques, de la manière spécifique dont le travail est effectué, de la façon dont ils sont organisés, s'il y a des équipes, si un service 24 heures sur 24 est nécessaire, s'il est possible de réduire le temps de service global de l'entreprise indépendamment du temps des travailleurs, et si chaque département a besoin de sa propre organisation. Les formules magiques et les solutions miracles doivent être évitées. Il est essentiel d'avoir une compréhension approfondie de l'entreprise. Pour ces raisons, l'engagement des entreprises est d'une importance vitale.

Les expériences les plus réussies ont généralement commencé par une initiative entrepreneuriale qui a ensuite été proposée à la négociation. Il est essentiel que les représentants des employés détaillent leurs besoins et indiquent si la proposition faite par l'entreprise fonctionne et est bien adaptée aux besoins de la main-d'œuvre. En même temps, c'est l'entreprise qui sait si elle peut ou non organiser le travail d'une manière ou d'une autre.

Le droit à la déconnexion devient pertinent lorsqu'il s'agit des aménagements du temps de travail flexible. Bien que certains pays (France et Espagne) aient introduit des innovations juridiques, le droit à la déconnexion n'est pas encore un droit du travail protégé au niveau européen.

En outre, dans certains pays, tels que les Pays-Bas, les conventions collectives tentent de combler le vide législatif en incluant des clauses sur le droit à la déconnexion. Dans la pratique, cependant, le respect de ces clauses varie d'une entreprise à l'autre, et il semble qu'elles soient peu connues. Les expériences juridiques existantes sur le droit à la déconnexion peuvent servir d'exemples de la façon dont le droit à la déconnexion se développe dans l'Union européenne.

Bien que différents niveaux de participation aient été observés dans la recherche, les études de cas mettent en évidence le rôle des partenaires sociaux. Des exemples de trois niveaux de participation (échange d'informations, consultation et négociation) ont été trouvés, ainsi que des combinaisons de deux ou trois d'entre eux.

- Certains cas révèlent une collaboration entre les conventions collectives (aux niveaux sectoriel et provincial) et les politiques des entreprises. Il semble pertinent que le niveau sectoriel (national) de la négociation collective établisse des règles générales en la matière pour promouvoir la flexibilité du temps de travail et que ces règles puissent être complétées au niveau sectoriel ou de l'entreprise.
- Une question pertinente est le rôle des syndicats dans le suivi de la qualité et de la transparence des aménagements du temps de travail flexible. Dans la recherche, le cas espagnol décrit la participation syndicale comme cruciale pour déterminer comment les aménagements du temps de travail flexible peuvent être très efficaces. Premièrement, les syndicats peuvent rejeter les projets pilotes pour la semaine de travail concentrée si cela peut entraîner une détérioration des conditions de travail des employés. Deuxièmement, les syndicats peuvent négocier des aménagements de travail à distance avec l'entreprise.
- Les conventions collectives sectorielles peuvent inspirer l'élaboration d'accords décentralisés sur la flexibilité du temps de travail. En France, les accords interprofessionnels nationaux comprennent des clauses explicites pour les cadres.

Ces clauses, qui traitent des relations de gestion dans le contexte du télétravail, apparaissent plus explicitement dans les accords interprofessionnels nationaux récents. Elles peuvent donc inspirer des accords plus décentralisés. Le cas finlandais aboutit à une déclaration définitive : « Les deux secteurs soulignent l'importance des conventions collectives pour garantir que la flexibilité ne se substitue pas à l'exploitation des travailleurs. » Lorsqu'aucun accord n'est conclu, certaines mesures doivent être mises en œuvre pour défendre les intérêts des travailleurs. Par exemple, dans le cas irlandais, l'accord local suivant entre la direction et le travail a été conclu : « Si les demandes de travail à distance d'un employé sont rejetées, l'employé peut déposer une plainte et demander une représentation syndicale dans la procédure de plainte ».

– La transparence du processus semble être un facteur clé pour instaurer la confiance parmi les employés lorsqu'ils demandent de tels accords. Dans les pays où le pouvoir syndical est limité, l'information et la consultation ont parfois eu lieu par le biais des comités d'entreprise. Cela suggère, au moins dans une certaine mesure, que les employés ont été impliqués dans le processus de prise de décision. Bien que cela puisse aider à initier le processus, l'absence de négociation semble laisser des questions non résolues liées aux préoccupations ou aux besoins personnels des travailleurs.

Du point de vue de l'entreprise, le principal obstacle à l'ouverture de la porte à des horaires de travail flexibles est la façon dont les changements innovants peuvent affecter la productivité. Les données suggèrent que la productivité est restée stable ou a même augmenté. Les recherches menées par InnovaWorking ne révèlent pas de baisse de productivité. L'étude de cas espagnole note ce qui suit : « Chez Schneider Electric, les mesures ont été évaluées de manière très positive selon l'enquête et les entretiens avec les syndicats (CCOO et UGT). Le travail à distance ne présente aucun risque pour la qualité du processus de production. Le processus de production est surveillé à distance. En outre, selon le représentant syndical du CCOO, le télétravail a entraîné des réductions de coûts importantes pour l'entreprise, tout en fournissant une incitation significative aux travailleurs ».

Il est intéressant de noter que dans les pays où il n'existe pas de cadre juridique garantissant aux syndicats le droit de négocier sur le lieu de travail, une plus grande reconnaissance des possibilités offertes par le travail hybride et à distance a entraîné une augmentation des possibilités de faire valoir la portée de la négociation collective.

Ceci est illustré par l'étude de cas irlandaise : « À l'Université A, le SIPTU, qui est le seul syndicat reconnu par l'université à des fins de consultation, a reçu un document pilote de travail hybride rédigé par le département des ressources humaines. Comme indiqué ci-dessus, le projet pilote précisait la possibilité de travailler à distance dans toute l'université : un jour par semaine. C'était beaucoup moins que le mandat pour une répartition 50/50 entre le travail sur le campus et le travail à distance que le SIPTU avait

reçu de ses membres par le biais d'enquêtes. Les représentants syndicaux étaient également conscients que l'offre pilote de l'université A était la plus normative du secteur. Le syndicat a poursuivi le mandat 50/50 avec l'employeur, et l'université A a offert aux employés deux jours de travail à distance pendant 21 semaines par an. Pour améliorer cette offre, le SIPTU a présenté un dossier à la WRC (Workplace Relations Commission). À la suite de négociations menées sous les auspices de cet organe, l'université A a accepté d'accorder deux jours de travail à distance par semaine à ceux qui le souhaitaient. Ce compromis était acceptable pour les deux parties ».

Certains cas ont démontré que des horaires de travail flexibles améliorent la santé mentale des employés. L'une des raisons est que les employés peuvent mieux répondre à leurs problèmes personnels. Le travail à distance peut également réduire l'exposition à des environnements hostiles (conflits interpersonnels au travail, harcèlement, etc.). En même temps, le fait que les travailleurs considèrent ces aménagements comme précieux peut avoir un impact négatif sur leur propre santé. Les employés peuvent avoir tendance à travailler volontairement au-delà des heures de travail maximales et subir des risques psychologiques s'ils ne respectent pas les périodes de repos légales minimales.

Le cas espagnol décrit très bien cette situation : « En fin de compte, ces deux importantes mesures de travail flexible mises en œuvre dans l'entreprise, à savoir le travail à distance et les horaires de travail flexibles, présentent à la fois des avantages et des inconvénients : elles contribuent au bien-être des employés, agissant comme une incitation significative pour eux sans entraver la performance au travail ; mais, étant donné que la culture de l'entreprise est axée sur les employés travaillant de manière indépendante et assumant la responsabilité de leurs propres tâches, ces mesures peuvent finalement conduire à des heures de travail excessives, infligées par les employés eux-mêmes ».

La question de la santé et de la sécurité des travailleurs semble être ambivalente. L'expérience syndicale révèle que lorsqu'il existe une politique de flexibilité du temps de travail, il est nécessaire d'améliorer la santé et la sécurité des employés.

Un autre facteur positif concerne l'écart entre les sexes et les difficultés bien connues rencontrées par les femmes qui occupent des postes de direction. Certaines études de cas, comme celle de l'Irlande, ont fourni des informations sur la manière dont la flexibilité de ces aménagements a conduit les travailleurs à temps partiel à postuler pour un emploi à temps plein. Les avantages du télétravail sont la réduction du temps de déplacement et l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en particulier pour les aidants. Ce processus innovant joue un rôle important dans l'autonomisation des femmes. Ces résultats sont expliqués dans le cas irlandais : « Les travailleurs masculins et féminins ont informé les syndicats de leur préférence pour le travail à distance, car il convient à leurs arrangements familiaux. Les parents ont réparti les jours de télétravail afin de partager la responsabilité du transport des enfants vers et depuis l'école. Bien que le télétravail ne facilite pas la garde des enfants, (...) le fait d'être présent à la maison peut signifier que les travailleurs n'ont plus besoin de prendre un jour de congé lorsque leurs enfants restent à la maison après l'école (...). Dans une certaine mesure, le passage au

travail à distance a amélioré les problèmes que le SIPTU avait précédemment cherché à résoudre en faisant campagne pour une semaine de travail de 4 jours. Bien qu'une semaine de travail de 4 jours reste un objectif du syndicat et du mouvement syndical au sens large, en particulier pour ceux qui ne peuvent pas travailler à distance, pour ceux qui peuvent y accéder, le travail à distance offre certains des avantages de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée associés à la réduction des heures de travail ».



Innovatiiviset ja joustavat lähestymistavat työaikaan

Vezetöi összefoglaló



**Funded by
the European Union**

TARTALOMJEGYZÉK

1. Az InnovaWorking kutatás... ..	5
2. Célkitűzések és módszertan... ..	5
3. Főbb következtetések.....	7

1. Az InnovaWorking kutatás

Az InnovaWorking projekt (Innovatív és rugalmas megközelítések a munkaidőhöz, projekt 101126491) az Európai Unió (Európai Bizottság, Foglalkoztatási, Szociális és Befogadásügyi Főigazgatóság) által finanszírozott, a SOCPL-2022-IND-REL pályázati felhívás keretében készült kutatás, amelynek célja a munkakörülmények és a szociális párbeszéd területén szerzett tapasztalatok javítása.

A 24 hónapos (2023. november – 2025. október) InnovaWorking projekt célja az volt, hogy kettős megközelítéssel vizsgálja a munkaidőre vonatkozó innovatív tapasztalatokat. Egyrészt a kutatás azokat az innovatív kollektív megállapodásokat elemezte, amelyek rövidebb munkaidőt írnak elő. Másrészt a kutatás a rugalmasabb munkaidőre összpontosítva vizsgálta a hibrid munkavégzési gyakorlatokat és a távmunkát.

A kutatás jelentősége számottevő, mivel a jövő munkája várhatóan számos intézményt és munkakörülményt érintő jelentős átalakuláson megy keresztül. Ezek a változások érintik a munkaidőt is, amelynek egyik megnyilvánulási formája a négynapos munkahét lehet.

A kutatás hat országban (Franciaország, Spanyolország, Finnország, Hollandia, Írország és Magyarország) zajlott. A projekt megvalósításáért egy transznacionális konzorcium felelt. A konzorciumban négy kutatóközpont vett részt: a madridi Carlos III Egyetem – a konzorcium koordinátora (Spanyolország), a Tampereen Korkeakoulusaatio SR (TAU, Finnország), a University College Dublin (UCD, Írország) és az Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE, Magyarország). Ezenkívül a konzorciumnak két szakszervezeti partnere is van (UGT és Fundación Cultural Primero de Mayo F1ªM, CCOO), amelyek Spanyolországban nemzeti szinten képviselik a szociális partnereket. A projekt tudományos tanácsát három neves kutatóközpont (Európai Szakszervezeti Intézet – ETUI, VU-Amsterdam és Valenciái Egyetem) kutatói, valamint az egyik legjelentősebb európai szociális szereplő (Európai Szakszervezeti Szövetség, ETUC) alkották. A kutatásban részt vett továbbá a Hágai Alkalmazott Tudományok Egyeteme (Hague University of Applied Sciences, Hollandia) is.

2. Célkitűzések és módszertan

Az InnovaWorking kutatás kitűzött célja volt, hogy azonosítsa és elemezze azokat a munkaidő-szervezésre vonatkozó innovatív szakpolitikákat, amelyekről a szakszervezetek és a munkáltatók kollektív tárgyalások útján állapodtak meg mind a köz-, mind a magánszektorban. A kutatási kérdések az alábbiak voltak:

1. Milyen innovatív jó gyakorlatok figyelhetők meg a munkaidő csökkentése és a rugalmas munkaidő tekintetében az európai munkahelyeken általában és a hat vizsgált országban különösen?
2. Milyen típusú hibrid és távmunka-gyakorlatok (rugalmas munkaidővel kombinálva) figyelhetők meg a vizsgált országokban?
3. Milyen szinten (munkahelyi, ágazati vagy országos) tárgyalják ezeket a megállapodásokat?
4. Melyek a munkaidő-csökkentés és a rugalmas munkarend (beleértve a távmunkát is) bevezetésének mozgatórugói, akadályai és következményei?
5. Milyen feltételek mellett támogatják a szakszervezetek és a munkáltatók a munkaidő-csökkentést célzó megállapodásokat?
6. Milyen stratégiákat alkalmaznak a szociális partnerek a munkaidő-csökkentési gyakorlatokról szóló tárgyalások során?
7. Mi a szociális partnerek álláspontja a munkaidő-csökkentés támogatása mögött?
8. Hogyan változott ez az álláspont az idők során?
9. Mennyiben függ ez a kérdés a munkaügyi kapcsolati rendszerek sokféleségétől?
10. Milyen tapasztalatokat szereztek a munkáltatók és a munkavállalók – mind gazdasági, mind egyéb szempontból – a csökkentett munkaidő és a rugalmas munkavégzési gyakorlatok tekintetében?
11. Hogyan segíti vagy korlátozza a jogrendszer és az intézményi keretek a munkaidő-csökkentés/rugalmas munkavégzési gyakorlatok bevezetését?
12. Hogyan működik együtt a humánerőforrás/személyzeti osztály a munkaidő szervezésének megkönnyítése vagy a munkaidő-csökkentésének támogatása érdekében?
13. Kötelező-e a munkaidő nyilvántartása a kutatásban szereplő országokban? Hatékony-e ez a rendszer?

A kutatás egy empirikus tanulmányon alapult, amelyben hat esetet választottak ki hat európai uniós országból: Franciaországból, Spanyolországból, Finnországból, Magyarországról, Hollandiából és Írországból. Franciaország úttörő szerepet játszott a munka és a magánélet egyensúlyának előmozdításában, különböző mechanizmusok alkalmazásával, mint például a 35 órás standard munkahét és a kapcsolattartáshoz való jog kifejezett elismerése. Az InnovaWorking kutatói kérdőív segítségével azonosították a munkaidő rugalmasságának innovatív eseteit. A kérdőív segítségével meg tudtuk állapítani, hogy ezek az esetek hol, mely vállalatoknál és mely gazdasági ágazatokban fordulnak elő.

A kutatás egyik fő célja az volt, hogy a kiválasztott esetek minél szélesebb körben fedjék le az ágazatokat. A kutatási eredmények azonban limitáltak abból a szempontból, hogy a válaszok legtöbb esetben azonban ugyanazon vállalatcsoport munkavállalóira, és nem az ágazatban foglalkoztatott valamennyi munkavállalóra vonatkoznak.

Az elemzés nemcsak az információs és kommunikációs technológiák (IKT) ágazatát vizsgálta, hanem más gazdasági ágazatokat is, ahol valójában kevesebb az innováció. Például a Spanyolországban nagyon jelentős fémiparban, az építőiparban és a vendéglátóiparban nem jellemző, hogy innovatív megoldásokat használnának a munkahelyeken.

3. Főbb következtetések

Az elmúlt években a szakma inkább a munkaidő csökkentésére összpontosítottak, mint a rugalmas munkaidő-beosztásra. Az InnovaWorking kutatása azonban rámutat a kettő között kapcsolatra. A munkaidő innovációja a munkáltatóknál gyakran a rugalmas munkaidő-beosztásról szóló megállapodásokkal kezdődik. Ha a rugalmas munkaidő-beosztás rendszerének bevezetése sikeresnek bizonyul, akkor a munkaidő csökkentésére irányuló kísérleti programok bevezetését is fontolóra vehetik.

A rugalmas munkaidő-beosztás egy tág kategória, amely számos lehetőséget kínál a tárgyaló feleknek szakszervezeti és munkáltatói oldalon egyaránt. Az elemek közül néhány kombinálható, így több munkavállalóra kiterjedhet az újítás hatálya. Bár a rugalmas munkaidő-beosztás fogalma nem csak a távmunka esetében értelmezhető, hanem más, munkaidővel kapcsolatos előnyöket is magában foglal, a távmunka maradt továbbra is a legismertebb kategória. Fontos megjegyezni, hogy a kutatások szerint a távmunka nem csak az IKT-vállalatok jellemzője. Néhány hagyományos ágazatban, például a fémiparban is bevezették, ez pedig arra utal, hogy az innováció több ágazatban lehetséges, mint általában feltételezzük.

Emiatt is lényeges, hogy a munkaidő innovációjának kérdésével a jogalkotók is foglalkozzanak, vagy azt a kollektív szerződések tárgyalásakor vegyék figyelembe a szociális partnerek, és ne csak a távmunkával kapcsolatos rugalmas munkarendekre összpontosítsanak a megállapodásaikban.

A hat vizsgált ország tekintetében megállapítható, hogy a munkaidő-innováció típusait és a bevezetés folyamatát nagyban befolyásolják a kollektív alku struktúrák. A vizsgált európai országokban a munkaügyi kapcsolatok intézményi formái és fejlődési útjai nagy mértékben

különbözők. Ennek kiemelt jelentősége van a projekt szempontjából, mivel az InnovaWorking kutatás releváns aspektusa volt a kollektív szerződések szerepének vizsgálata a munkaidő-csökkentés vagy a rugalmas munkaidő-megállapodások kérdéskörében. A jól működő kollektív tárgyalási rendszerek növelhetik a munkaidő-megállapodások innovációjának lehetőségét. Azokban az országokban, ahol a szociális párbeszéd gyenge, nagyobb nehézségekbe ütközik a rugalmas munkaidő-megállapodások bevezetése ágazati vagy munkahelyi szinten.

Fontos megjegyezni, hogy a munkaidő-csökkentéssel kapcsolatos kiválasztott esetek olyan országokban jöttek létre, ahol a kollektív szerződések megkötésének joga törvényileg elismert vagy védett. A többi országban az elemzés a távmunkára összpontosított.

Az esettanulmányokból egyértelműen megállapítható, hogy a rugalmas munkaidő bevezetését elősegítő tényezők között szerepelnek exogén és strukturális tényezők. Az esettanulmányokból kitűnik, hogy a Covid-19-járvány jelentős külső tényezőként gyorsította a távmunka elfogadását, és sok munkavállaló élvezi továbbra is az ezzel járó rugalmasságot és a jobb munka-magánélet egyensúlyt. A Covid19-járvány előtt is megfigyelhető volt néhány ezzel kapcsolatos kezdeményezés, de azok jellemzően néhány munkavállalói kategóriára szűkítették az innovatív módszerek alkalmazását (pl. az adminisztratív munkakörökben dolgozók gyakran kimaradtak az érintett személyi körből). A Covid19-járvány kulcsfontosságú szerepet játszott a távmunka bevezetésében. Egyes országokban a távmunkások számának növekedése ösztönzőleg hatott az e területre vonatkozó új szabályok bevezetésére.

COVID-19-járvány legsúlyosabb szakaszának vége a különböző ágazatokban egyben a munkahelyre való visszatérést is jelentette, ezt követően a munkáltatók inkább arra törekednek, hogy korlátozzák a távmunka lehetőségét. Ez a vizsgált munkahelyeken is megfigyelhető volt. E tekintetben azokban az ágazatokban, ahol a szakszervezetek erősebbek, a rugalmas munkaidő-beosztásra vonatkozó korábbi kezdeményezések továbbra is jól működnek.

A munkavállalók szempontjából a rövidebb munkaidő és a rugalmas munkavégzés (beleértve a távmunkára vonatkozó megállapodásokat is) bevezetésének fő mozgatórugói a munka és a magánélet egyensúlyának előmozdítása.

A távmunka 2020-tól kezdődő exponenciális növekedése előtt a négyórás munkahét bevezetése mint a munka és a magánélet egyensúlyának javításának lehetséges eszköze állt a szakmai viták középpontjában. Majd egyes országokban ezt a vitát a távmunkáról szóló diskurzus váltotta fel.

Az elemzett esettanulmányokból kitűnik, hogy a négynapos munkahét bevezetését az ágazattól, a munkavállalók munkakörétől és a termelési modelltől függően más szempontok motiválják. Míg egyes esetekben a tehetségek vonzásának és megtartásának eszközeként alkalmazzák, máshol a munkával járó fáradtság csökkentése és bizonyos munkavállalói csoportok szakmai pályán maradásának meghosszabbítása a cél.

A bérkompenzációs mechanizmusok és a munkaidő átszervezése kulcsfontosságú tényezők a négynapos munkahét elfogadásának és hatékonyságának javításában. A tapasztalatok arra is rámutatnak, hogy amikor a munkaidő csökkentését a munkaterhelés újraelosztása kíséri, anélkül, hogy a munkakövetelmények valóban csökkennének, a munkavállalók elkötelezettsége általában alacsony, az intézmény inkább kontraproduktív, mivel növekszik a munkavállalókra nehezedő nyomás.

Ezek az eredmények fontos következtetések levonására alkalmas a munkaidő-csökkentés életképességét és fenntarthatóságát elősegítő feltételek kapcsán. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a munkaidő-csökkentés pozitív hatásai abban az esetben érvényesülnek, ha az nem vezet a munka intenzívebbé válásához, az ágazat sajátos igényeihez igazodik, és a vállalaton vagy a munkavállalói csoportokon belül méltányosan alkalmazzák. A jól megtervezett szabályzatok vagy kollektív szerződések megkönnyítik az ilyen intézkedések bevezetését anélkül, hogy diszkriminációhoz vezetnének vagy kedvezőtlenül befolyásolnák a termelékenységet vagy a munkaszervezés hatékonyságát. A munkáltatói intézkedések munkavállalói fogadtatását kedvezően befolyásolja, ha az nem jár bércsökkentéssel vagy a szociális juttatások megvonásával, illetve ha a munka és a magánélet egyensúlyának javításával és a foglalkozási egészségvédelemmel kapcsolatos előnyök is helyet kapnak a szabályozásban.

A kutatás során jó és rossz tapasztalatokkal egyaránt találkoztunk. A munkaidő csökkentése alapvetően jó ötlet, de csak akkor működik igazán, ha jól szervezik meg. Nincs egyetlen, mindenhol működő módszer, és nem minden ágazat tudja ugyanazt a megoldást alkalmazni.

Kiemelendő, hogy minden olyan munkáltató és ágazat, amely ezeket a kezdeményezéseket átveszi, figyelembe vegye a sajátos termelési feltételeit, a munkaszervezés jellemzőit, mint például a többműszakos munkarend vagy a megszakítás nélküli tevékenység, és vizsgálja meg, hogy van-e lehetőség a munkáltató teljes szolgáltatási idejének a munkavállalók munkaidejétől függetlenül történő csökkentésére, valamint azt, hogy a szervezeten belüli részlegeknek milyen sajátos munkaszervezési igénye van. Sajnos varázslatos módszerek és csodaszerek nem léteznek; elengedhetetlen a munkáltatói működés alapos ismerete. Emiatt olyan fontos a vállalati elkötelezettség a munkáltatói oldalon.

A legsikeresebb tapasztalatok általában munkáltatói kezdeményezésből indultak, majd ezeket tárgyalták meg a szociális partnerek. A gyakorlatban is jól működő megoldások megtalálásához elengedhetetlen, hogy a munkavállalói képviselők artikulálhassák az igényeiket. Ugyanakkor a végső döntés a munkáltató kezében kell, hogy maradjon, mivel ő ismeri a munkaszervezéssel kapcsolatos valamennyi igényt.

A lekapcsolódáshoz való jog relevanciája is jelentősen nő a rugalmas munkaidő-beosztás kapcsán. Noha egyes országok (Franciaország és Spanyolország) szabályozzák a jogintézményt, a lekapcsolódáshoz való jog még nem élvez európai szintű védelmet.

Ezenkívül egyes országokban, például Hollandiában, a lekapcsolódáshoz való jogot kollektív szerződésekbe foglalt rendelkezésekkel biztosítják, így pótolva a jogalkotási hiányosságokat. A gyakorlatban azonban ezeknek a rendelkezéseknek a érvényesítése munkáltatónként eltérő, sok helyen tapasztaltunk végrehajtási hiányosságokat. A lekapcsolódáshoz való joggal kapcsolatos eddigi tapasztalatok munícióként szolgálhatnak a jogintézmény európai uniós szintű szabályozásának kidolgozásához.

Bár a kutatás során vizsgált esetekben a szociális partnerek szerepe eltérő volt a gyakorlatban, az esettanulmányok rávilágítanak arra, hogy a munkavállalói részvétel kiemelt fontosságú ezen a téren. A részvételhez kapcsolódó három jog (információcsere, konzultáció és tárgyalás) szerepe mindenhol lényeges szerepet kapott.

- Az esettanulmányokban találtunk példát arra is, hogy a kollektív szerződések (ágazati és regionális szinten) és a munkáltatói szabályzatok egymásra reflektáltak. Ezért is lényeges, hogy az ágazati (vagy országos) szintű kollektív szerződések általános szabályokat állapítsanak meg a rugalmas munkaidő előmozdítása érdekében, és hogy ezeket a rendelkezéseket ágazati vagy munkáltatói szinten kiegészíthessék vagy a munkahely igényeire szabhassák.
- Fontos szerep jut a szakszervezetek szerepe a rugalmas munkaidő-szervezés minőségének és átláthatóságának ellenőrzésében. A kutatásban a spanyol példa azt mutatja, hogy a szakszervezetek részvétele döntő fontosságú a rugalmas munkaidő-szervezés hatékonnyá tételében. Egyrészt ezekben az esetekben a szakszervezeteknek volt lehetősége megvétózni az munkaintenzív modellek bevezetését célzó kísérleti projekteket, ha azok a munkavállalók munkakörülményeinek romlásához vezethettek. Másrészt a szakszervezetek tárgyalhattak a munkáltatókkal a távmunka feltételeiről.
- Az ágazati kollektív megállapodások ösztönözhetik a munkaidő rugalmasságára vonatkozó decentralizált megállapodások kialakítását. Franciaországban az országos,

ágazatközi megállapodások kifejezett záradékokat tartalmaznak a vezetők számára. Ezek a záradékok, amelyeknek a céljuk, hogy a távmunkával kapcsolatban támogassák a menedzsment szerepét, a legutóbbi ágazatközi megállapodásokban még hangsúlyosabban jelennek meg. Ily módon mintaként szolgálhatnak a decentralizáltabb megállapodások számára. E tekintetben a finn megoldás példaértékű: „Mindkét vizsgált ágazat hangsúlyozza a kollektív megállapodások fontosságát annak érdekében, hogy a rugalmasság ne váljon a munkavállalók kizsákmányolásának eszközévé.” Ha nem is születik megállapodás, bizonyos minimumfeltételeket be kell vezetni a munkavállalók érdekeinek védelmében. Az íráspéldában például a következő munkáltatói szintű megállapodás született: „Ha a munkáltató elutasítja a munkavállaló távmunka iránti kérelmét, a munkavállaló panaszt tehet, és kérheti szakszervezeti képviselő részvételét a panaszkezelési eljárásban.”

- A folyamatok átláthatósága kulcsfontosságú tényező a munkavállalók és a munkáltatók közötti bizalom kiépítésében, a rugalmasítással kapcsolatos munkáltatói intézkedések bevezetésekor. Azokban az országokban, ahol a szakszervezetek jogosítványai korlátozottak, csak tájékoztatásra és konzultációra került sor, néha csak az üzemi tanácsokon keresztül. A pozitív olvasats ezeknek a megoldásoknak, hogy a munkavállalók legalább bizonyos mértékben részt vettek a döntéshozatali folyamatban, amely bár elősegítheti a folyamat megindítását, a tárgyalások hiánya miatt a munkavállalók személyes igényeire vagy aggályaira nem képes reflektálni.

A vállalatok szempontjából a rugalmas munkaidő bevezetésével kapcsolatos legfontosabb aggály, hogy az innovatív változások hogyan befolyásolhatják a termelékenységet. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a termelékenység stabil maradt, sőt egyes esetekben még nőtt is; az InnovaWorking kutatása nem mutatott ki a vizsgált esetekben termelékenységsökkenést. Ezzel kapcsolatban a spanyol esettanulmány a következőket jegyzi meg: „A Schneider Electricnél a szakszervezetekkel (CCOO és UGT) készített felmérés és interjúk alapján az intézkedéseket nagyon pozitívan értékelték. A távmunka nem jelent kockázatot a gyártási folyamat minőségére. A gyártási folyamat távolról is nyomon követhető. Ezenkívül a CCOO szakszervezeti képviselője szerint miközben a távmunka jelentős költségcsökkenést eredményezett a vállalat számára, egyben jelentős ösztönzőt jelent a munkavállalók számára is.”

Azokban az országokban, ahol a jogszabályok nem biztosítják a szakszervezetek számára a munkahelyi szintű kollektív tárgyaláshoz való jogot, a hibrid és a távmunkában rejlő előnyök egyre szélesebb körű elismerése növelte a kollektív tárgyalások lehetőségeit.

Ezt jól szemlélteti az írt esettanulmány: „Az A Egyetemen a SIPTU, amely az egyetlen, konzultációs célból az egyetem által elismert szakszervezet, megkapta a humánerőforrás-osztály által készített hibrid munkavégzési pilotprogram dokumentumát. A pilotprojekt az egész egyetemre kiterjedően heti egy nap távmunka lehetőségét biztosította. Ez jóval kevesebb volt annál az 50/50 arányú, azaz heti fele-fele arányban egyetemi jelenlét és távmunka felosztásnál, amelyre a SIPTU tagjai a szakszervezet által készített felmérés alapján ideálisnak tartottak volna. A szakszervezeti képviselők azt is tudták, hogy az A Egyetem pilotajánlata volt a legszigorúbb az ágazatban. A szakszervezet az 50/50-es flosztást képviselte a munkáltató felé, amire válaszul az A Egyetem évi 21 héten át heti két nap távmunka lehetőségét ajánlotta fel a munkavállalóknak. Az ajánlat javítása érdekében a SIPTU beadványt nyújtott be a Munkaügyi Kapcsolatok Bizottságához (Workplace Relations Commission – WRC). E testület égisze alatt lefolytatott tárgyalások eredményeként az A Egyetem beleegyezett abba, hogy azoknak, akik élni kívánnak vele, heti két nap távmunka lehetőségét biztosítsa, ami mindkét fél számára elfogadható kompromisszumnak bizonyult.”

Vannak olyan esetek, amelyek bizonyítják, hogy a rugalmas munkaidő javítja a munkavállalók mentális egészségét. Ennek egyik oka, hogy a munkavállalók jobban tudják kezelni a személyes problémáikat. A távmunka szintén hozzájárulhat a mérgező munkahelyi környezetnek (munkahelyi interperszonális konfliktusok, zaklatás stb.) való kitettség csökkentéséhez. Ugyanakkor paradox módon az, hogy a munkavállalók nagyra értékelik a rugalmas megoldásokat, negatív hatással lehet saját egészségükre. Ugyanis a munkavállalók hajlamosak lehetnek önkéntesen a maximális munkaidőn túl dolgozni, és pszichológiai kockázatnak tehetik ki magukat, ha nem tartják be a törvényben előírt minimális pihenőidőket.

A spanyol példa nagyon jól leírja ezt a helyzetet: „Végül is a vállalatnál bevezetett két fontos rugalmas munkarend-intézkedés, nevezetesen a távmunka és a rugalmas munkaidő, mind előnyökkel, mind hátrányokkal jár: hozzájárulnak a munkavállalók jólétéhez, jelentős ösztönzőként hatnak rájuk anélkül, hogy akadályoznák a munkateljesítményt; azonban mivel a vállalati kultúra a munkavállalók önálló munkavégzésére és saját feladataikért való felelősségvállalására összpontosít, ezek az intézkedések végül a munkaidő jelentős túlvezethetnek, amelyet a munkavállalók maguk okoznak.”

A munkavállalók egészségének és biztonságának kérdése ellentmondásosnak tűnik. A szakszervezeti tapasztalatok azt mutatják, hogy amikor rugalmas munkaidőre vonatkozó munkahelyi szabályok vannak érvényben, szükség van a munkavállalók egészségének és biztonságának javítására.

Egy további pozitív tényező a nemek közötti egyenlőtlenségre és a nők vezetői pozíciókba kerülésének jól ismert nehézségeire összpontosít. Néhány esettanulmány, például az ír, információkat szolgáltatott arról, hogy ezeknek a rugalmas megoldásoknak köszönhetően a rész munkaidőben foglalkoztatottak körében megnőtt azoknak az aránya, akik teljes munkaidőben kívántak tovább dolgozni. A távmunka előnyei a rövidebb utazási idő és a jobb munka-magánélet egyensúly, különösen a gondozói feladatokat ellátói számára nyilvánvalók. Ez az innovatív folyamat fontos szerepet játszik a nők foglalkoztatásának javításában. Ezeket a megállapításokat az ír eset is alátámasztja: „Mind a férfi, mind a női munkavállalók jelezték a szakszervezeteknek, hogy a távmunkát részesítik előnyben, mert az jobban illeszkedik a családi helyzetükhöz. A szülők felosztották a távmunkával töltött napjaikat, hogy megoszthassák a gyermekek iskolába vitelének feladatait. Bár a távmunka nem könnyíti meg a gyermekgondozást, (...) az otthonban való jelenlét azt jelenti, hogy a munkavállalóknak nem kell többé szabadságot kivennie, amikor gyermekeik nem mennek iskolába (...) Bizonyos mértékben a távmunkára való áttérés enyhítette azokat a problémákat, amelyekkel a SIPTU korábban a 4 napos munkahét bevezetéséért folytatott kampányában foglalkozott. Bár a 4 napos munkahét továbbra is a szakszervezet és a szélesebb munkásmozgalom célja, különösen azok számára, akik nem tudnak távmunkában dolgozni, azok számára, akiknek ez lehetőségük van, a távmunka biztosítja a munka és a magánélet egyensúlyának javításával járó előnyöket, amelyeket a munkaidő csökkentésével kívánnak elérni.”



Approches innovantes et flexibles du temps de travail

Samenvatting



**Funded by
the European Union**

INHOUDSOPGAVE

- 1. InnovaWorking-project65
- 2. Doelstellingen en methoden ..65
- 3. Belangrijkste conclusies68

1. InnovaWorking-project

Het InnovaWorking-project (Innovative and flexible approaches to working time, Project 101126491) is gefinancierd door de Europese Unie (Europese Commissie, Directoraat-generaal Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie), in het kader van de SOCPL-2022-IND-REL call for proposals, gericht op het verbeteren van de ervaring op het gebied van arbeidsomstandigheden en sociale dialoog.

Met een duur van 24 maanden (november 2023-oktober 2025) wil InnovaWorking innovatieve ervaringen in werktijd verkennen door middel van een dubbele aanpak. Enerzijds analyseerde het onderzoek innovatieve afspraken die voorzien in kortere werktijden. Aan de andere kant richtte het zich op flexibelere werktijden, waaronder hybride werkpraktijken en telewerken.

Het doel van het onderzoek is duidelijk, aangezien het werk in de toekomst grote transformaties zal ondergaan met betrekking tot tal van instellingen en arbeidsomstandigheden. Deze veranderingen omvatten werktijd, waarbij de vierdaagse werkweek een manifestatie van hetzelfde is.

Het project bestrijkt zes landen (Frankrijk, Spanje, Finland, Nederland, Ierland en Hongarije). Er is een transnationaal consortium opgericht om het project uit te voeren. Vier onderzoekscentra nemen deel aan dit consortium: Carlos III University of Madrid – consortiumcoördinator (Spanje), Tampereen Korkeakoulusäätiö SR (TAU, Finland), University College Dublin (UCD, Ierland) en Eötvös Loránd University (ELTE, Hongarije). Daarnaast heeft het consortium twee vakbondsorganisaties (UGT en Fundación Cultural Primero de Mayo F1ªM, CCOO) die de sociale partners op nationaal niveau in Spanje vertegenwoordigen. De wetenschappelijke raad van het project bestaat uit onderzoekers van drie prestigieuze onderzoekscentra (European Trade Union Institute-ETUI, VU-Amsterdam en University of Valencia) en een van de meest gerenommeerde Europese belanghebbenden op het gebied van sociale kwesties (European Trade Union Confederation, EVV). Tot slot werkt De Haagse Hogeschool (Nederland) ook samen.

2. Doelstellingen en methoden

Het InnovaWorking-project heeft tot doel innovatief beleid inzake arbeidstijdregelingen te identificeren en te analyseren waarover is onderhandeld tussen vakbonden en bedrijven

in zowel de publieke als de private sector. De doelstellingen van het project kunnen worden samengevat door de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat voor soort innovatieve en optimale praktijken in termen van kortere werktijden en flexibele werktijden kunnen worden waargenomen op Europese werkplekken (met name in de zes onderzochte landen)?
2. Welke soorten hybride en telewerkpraktijken (in combinatie met flexibele werktijden) worden waargenomen in de onderzochte landen?
3. Op welk niveau (bedrijf, sector of landelijk) worden deze afspraken gemaakt?
4. Wat zijn de drijfveren, obstakels en gevolgen van het invoeren van kortere werktijden en flexibele werkregelingen (inclusief telewerken/werken op afstand)?
5. Onder welke omstandigheden bevorderen vakbonden en bedrijven overeenkomsten die de arbeidstijd verkorten?
6. Wat zijn de strategieën van de sociale partners om over arbeidstijdverkorting te onderhandelen?
7. Wat is de onderliggende ideologische motivatie van de sociale partners om te pleiten voor arbeidstijdverkorting?
8. Hoe is de ideologische motivatie in de loop van de tijd veranderd?
9. Hoe varieert dit probleem, afhankelijk van de diversiteit van arbeidsrelatiesystemen?
10. Wat zijn de ervaringen van bedrijven en werknemers, zowel economisch als niet-economisch, met betrekking tot arbeidstijdverkorting en flexibel werken?
11. Hoe faciliteren of beperken het rechtssysteem en het institutionele kader de invoering van arbeidstijdverkorting/flexibele werkmethoden?
12. Hoe werkt de afdeling Human Resources/Personeel samen om de organisatie van de arbeidstijd te vergemakkelijken of om de arbeidstijdverkorting te ondersteunen?
13. Is het verplicht om de arbeidstijd te registreren in de landen die in het onderzoek zijn onderzocht? Werkt deze handelswijze?

Dit onderzoek is gebaseerd op een empirisch onderzoek naar zes casussen uit zes landen van de Europese Unie: Frankrijk, Spanje, Finland, Hongarije, Nederland en Ierland. Frankrijk is een pionier geweest in het bevorderen van de balans tussen werk en privé, met verschillende mechanismen zoals de standaard 35-urige werkweek en de expliciete erkenning van het recht om los te koppelen. Een vragenlijst, gemaakt door het InnovaWorking-team, werd gelanceerd om innovatieve gevallen van flexibiliteit in werktijden te identificeren. Met deze vragenlijst kunnen we vaststellen waar die gevallen bestaan en welke bedrijven en economische sectoren ze implementeren.

Een belangrijke doelstelling van het onderzoek is om gevallen te selecteren om een breed scala aan sectoren te garanderen. De meeste gevallen hebben echter betrekking op werknemers van hetzelfde bedrijf en verwijzen niet naar alle werknemers in de sector.

De analyse heeft tot doel niet alleen de sector informatie- en communicatietechnologie (ICT) te onderzoeken, maar ook andere economische sectoren waarin minder innovatie bestaat. Er is bijvoorbeeld de neiging tot minder innovatie in de metaalsector, de bouwsector en de horecasector, die bijvoorbeeld in Spanje van groot belang is.

3. Belangrijkste conclusies

In de afgelopen jaren heeft het debat zich meer gericht op het verminderen van de werktijden dan op flexibele werktijdregelingen. Uit onderzoek van InnovaWorking blijkt echter dat er een verband bestaat tussen de twee. Het proces van het innoveren van werktijden in bedrijven begint vaak met het maken van afspraken over flexibele werktijden. Er kunnen proefprogramma's voor het verminderen van werktijden worden onderzocht als de ervaring met flexibele werktijdenregelingen succesvol blijkt te zijn.

Flexibele werktijdregelingen zijn een brede categorie met verschillende mogelijkheden voor onderhandelaars en bedrijven. Sommige hiervan kunnen worden gecombineerd om het aantal betrokken werknemers te vergroten. Hoewel het concept van flexibele werktijdregelingen niet alleen werk op afstand/telewerk omvat, maar ook andere werktijdgerelateerde voordelen, blijft werken op afstand (vaak via telewerk) de bekendste categorie. Uit onderzoek blijkt dat werken op afstand/telewerken niet alleen voor ICT-bedrijven geldt. Sommige traditionele sectoren, zoals de metaalindustrie, hebben het ook geïmplementeerd, gezien de mogelijkheid om op dit gebied te innoveren.

Daarom moet het onderwerp innovatie op het gebied van werktijden worden aangepakt door wetgevers of worden meegenomen in collectieve overeenkomsten, en niet alleen worden gericht op werken op afstand.

De soorten en processen van innovatie op het gebied van werktijden in de zes landen lijken te worden beïnvloed door collectieve onderhandelingsstructuren. De Europese landen die zijn onderzocht, vertonen een grote verscheidenheid aan institutionele vormen en evolutiepaden in de arbeidsverhoudingen. Dit is zeer relevant, omdat de rol van collectieve overeenkomsten bij het aanpakken van werktijdverkorting of flexibele

werktijdregelingen een relevant aspect is van het onderzoek dat door InnovaWorking wordt uitgevoerd. Sterke collectieve onderhandelingsystemen kunnen de mogelijkheid van innovatie in werktijdregelingen vergroten. In landen met zwakke collectieve onderhandelingsstructuren ontstaan er grotere problemen bij het invoeren van veranderingen in flexibele werktijdregelingen op sectoraal of bedrijfsniveau.

Het is belangrijk om op te merken dat de geselecteerde gevallen voor het verkorten van werktijden zich bevinden in landen waar het recht om te onderhandelen over collectieve overeenkomsten wordt erkend of beschermd door de wet. In de andere landen heeft de analyse zich gericht op werken op afstand.

Er bestaat consensus in de casestudies met betrekking tot de factoren die bijdragen aan het bevorderen van flexibele werktijden. Uit onderzoek blijkt dat exogene en structurele factoren hebben bijgedragen aan de aanpak van flexibele werktijden. Een relevante externe factor was de COVID-19-pandemie, die de acceptatie van thuiskantoren versnelde, waarbij veel professionals genoten van de resulterende flexibiliteit en een betere balans tussen werk en privé. Voorafgaand aan de COVID-19-pandemie bestonden er enkele gerelateerde initiatieven, maar deze hadden geen betrekking op bepaalde categorieën werknemers (bijv. administratief personeel). De COVID-19-pandemie was de sleutel tot het voor het eerst verkennen van werken op afstand. In sommige landen heeft deze groei van werknemers op afstand gediend als een stimulans om nieuwe regelgeving op dit gebied aan te nemen.

Sinds de meest acute fase van de COVID-19-pandemie eindigde en werknemers in verschillende sectoren weer ter plaatse aan het werk gingen, hebben werkgevers erop aangedrongen om de toegang tot werken op afstand te verminderen. Dit is ook zichtbaar geweest in de onderzochte werkplekken. In dit verband, waar de vakbonden sterker zijn, zijn proefinitiatieven inzake flexibele werktijdregelingen goed blijven functioneren.

Vanuit het oogpunt van de werknemer is de belangrijkste motivatie voor het invoeren van kortere werktijden en flexibel werken (inclusief afspraken over telewerk/werken op afstand) het bevorderen van de balans tussen werk en privéleven.

Voorafgaand aan de exponentiële toename van werken op afstand vanaf 2020 werd de introductie van de vierdaagse werkweek breed besproken als een middel om de balans tussen werk en privé te verbeteren. In sommige landen werd dit debat vervangen door debatten over werken op afstand.

Uit de geanalyseerde casestudy's blijkt dat de implementatie van de 4-daagse werkweek gebaseerd is op verschillende benaderingen, afhankelijk van de sector, het werknemersprofiel en het productiemodel. In sommige contexten is het gebruikt als een hulpmiddel om talent aan te trekken en te behouden, in andere is het gericht op het verminderen van werkvermoeidheid en het verlengen van de

Looncompensatiemechanismen en de reorganisatie van de arbeidstijd zijn belangrijke factoren om de acceptatie en effectiviteit van de vierdaagse werkweek te verbeteren. De ervaring leert echter ook dat wanneer arbeidstijdverkorting gepaard gaat met een herverdeling van de werklast zonder een reële vermindering van de werkdruk, de participatie van de werknemers meestal laag is en er contraproductieve effecten kunnen optreden, waardoor de druk op de werknemers toeneemt.

Deze resultaten bieden enkele belangrijke conclusies met betrekking tot de voorwaarden die de levensvatbaarheid en duurzaamheid van arbeidstijdverkortingen bevorderen. De ervaring leert dat hun positieve impact afhangt van het feit dat ze niet resulteren in een intensivering van het werk, hun aanpassing aan de specifieke behoeften van de sector en hun billijke toepassing in het hele bedrijf of de professionele groep. Het bestaan van goed ontworpen wetgevingskaders of collectieve overeenkomsten vergemakkelijkt de integratie van dergelijke maatregelen zonder ongelijkheden of nadelige gevolgen voor de productiviteit of de arbeidsorganisatie te creëren. De acceptatie van dergelijke maatregelen door werknemers wordt ook beïnvloed door het behoud van rechten met betrekking tot salarissen en sociale diensten, evenals de erkenning van de voordelen die gepaard gaan met het verbeteren van de balans tussen werk en privéleven en de gezondheid op het werk.

Er zijn zowel succesvolle als minder succesvolle ervaringen geweest. In principe is het verminderen van de arbeidstijd een zeer positief idee, maar het moet op de juiste manier worden geïmplementeerd. Niet alle formules zijn geschikt. Niet alle sectoren kunnen dezelfde formule aannemen.

Het lijkt erg belangrijk dat elk bedrijf en elke sector die deze initiatieven aanneemt, rekening houdt met de specifieke productieomstandigheden, de specifieke manier waarop het werk wordt uitgevoerd, hoe ze zijn georganiseerd, of er ploegendiensten zijn, of 24-uurs service nodig is, of het mogelijk is om de totale servicetijd van het bedrijf te verminderen, onafhankelijk van de tijd van de werknemers, en of elke afdeling zijn eigen organisatie nodig heeft. Magische formules en wonderoplossingen moeten worden vermeden. Het is essentieel om een grondige kennis van het bedrijf te hebben. Om deze redenen is de inzet van het bedrijf van vitaal belang.

De meest succesvolle ervaringen zijn meestal begonnen met een ondernemend initiatief dat vervolgens ter onderhandeling werd voorgelegd. Het is essentieel dat werknemersvertegenwoordigers hun behoeften beschrijven, en aangeven of het voorstel van het bedrijf werkt en geschikt is voor de behoeften van het personeel. Tegelijkertijd is het het bedrijf dat weet of het werk op de ene of de andere manier kan worden georganiseerd.

Het recht om los te koppelen, wordt relevant bij het aanpakken van flexibele werktijdregelingen. Hoewel sommige landen (Frankrijk en Spanje) juridische innovaties hebben geïntroduceerd, is het recht om los te koppelen nog geen beschermd arbeidsrecht op Europees niveau.

Bovendien proberen collectieve overeenkomsten in sommige landen, zoals Nederland, de leemte in de wetgeving op te vullen door clausules op te nemen over het recht om los te koppelen. In de praktijk varieert de naleving van deze clausules echter tussen bedrijven, en er lijkt een gebrek aan bewustzijn van te zijn. Bestaande juridische ervaringen met het recht om los te koppelen kunnen als voorbeeld dienen voor de ontwikkeling van het recht om los te koppelen in de Europese Unie.

Hoewel er in het onderzoek verschillende niveaus van participatie werden waargenomen, benadrukken de casestudy's de rol van sociale partners. Er werden voorbeelden gevonden van drie niveaus van participatie (informatie-uitwisseling, raadpleging en onderhandeling), evenals combinaties van twee of drie van deze niveaus

- Sommige gevallen onthullen samenwerking tussen collectieve overeenkomsten (op sectoraal en provinciaal niveau) en het bedrijfsbeleid. Het lijkt relevant dat het sectorale (nationale) niveau van collectieve onderhandelingen algemene regels over deze kwestie vaststelt om flexibele werktijden te bevorderen, en dat deze regels kunnen worden aangevuld op sectoraal of bedrijfsniveau.

- Een relevant onderwerp is de rol van vakbonden bij het monitoren van de kwaliteit en transparantie van flexibele werktijdregelingen. In het onderzoek beschrijft de Spaanse casus de betrokkenheid van vakbonden als cruciaal bij het bepalen hoe flexibele werktijdregelingen zeer effectief kunnen zijn. Ten eerste kunnen vakbonden proefprojecten voor de geconcentreerde werkweek afwijzen als dit kan leiden tot een verslechtering van de arbeidsomstandigheden van werknemers. Ten tweede kunnen vakbonden met het bedrijf onderhandelen over regelingen voor werken op afstand.

- Sectorale collectieve overeenkomsten kunnen de ontwikkeling van decentrale overeenkomsten over flexibele werktijden stimuleren. In Frankrijk bevatten nationale interprofessionele overeenkomsten expliciete clausules voor managers. Deze clausules, die betrekking hebben op managementrelaties in de context van telewerken, komen explicieter naar voren in recente nationale interprofessionele

overeenkomsten. Als zodanig kunnen ze meer gedecentraliseerde overeenkomsten inspireren. De Finse casus wijst op een definitieve uitspraak: "Beide sectoren benadrukken het belang van collectieve overeenkomsten om ervoor te zorgen dat flexibiliteit geen vervanging wordt voor de uitbuiting van werknemers." Als er geen overeenkomst wordt bereikt, moeten er bepaalde maatregelen worden genomen om de belangen van werknemers te beschermen. In Ierland is bijvoorbeeld de volgende lokale overeenkomst tussen werkgevers en werknemers bereikt: "Als de verzoeken van een werknemer om op afstand te werken worden afgewezen, kan de werknemer een klacht indienen en vragen om vakbondsvertegenwoordiging in de klachtenprocedure."

-Transparantie in het proces lijkt een belangrijke factor te zijn bij het opbouwen van vertrouwen onder werknemers bij het aanvragen van dergelijke overeenkomsten. In landen waar de macht van de vakbonden beperkt is, vond informatie en raadpleging soms plaats via ondernemingsraden. Dit suggereert dat werknemers in ieder geval tot op zekere hoogte betrokken waren bij het besluitvormingsproces. Hoewel het kan helpen om het proces op gang te brengen, lijkt het gebrek aan onderhandeling onopgeloste kwesties met betrekking tot de persoonlijke behoeften of zorgen van werknemers te laten bestaan."

Vanuit het perspectief van het bedrijf is het belangrijkste obstakel voor het openen van de deur naar flexibele werktijden hoe innovatieve veranderingen de productiviteit kunnen beïnvloeden. Er zijn aanwijzingen dat de productiviteit stabiel is gebleven of zelfs is toegenomen. Uit onderzoek van InnovaWorking blijkt geen daling van de productiviteit. De Spaanse casestudie merkt het volgende op: "Bij Schneider Electric zijn de maatregelen zeer positief beoordeeld volgens de enquête en interviews met vakbonden (CCOO en UGT). Werken op afstand vormt geen risico voor de kwaliteit van het productieproces. Het productieproces wordt op afstand bewaakt. Bovendien heeft telewerken volgens de vakbondsvertegenwoordiger van CCOO geleid tot aanzienlijke kostenbesparingen voor het bedrijf, terwijl het ook een aanzienlijke stimulans voor werknemers biedt."

Het is interessant om op te merken dat in landen waar er geen wettelijk kader is dat de vakbonden het recht garandeert om op de werkplek te onderhandelen, een grotere erkenning van de mogelijkheden die hybride en werken op afstand bieden, heeft geleid tot meer mogelijkheden om de reikwijdte van collectieve onderhandelingen te doen gelden.

Dit wordt geïllustreerd door de Ierse casestudie: "Bij Universiteit A ontving SIPTU, de enige vakbond die door de universiteit wordt erkend voor overlegdoeleinden, een hybride werkproefdocument opgesteld door de afdeling personeelszaken. Zoals hierboven vermeld, specificeerde het proefproject de mogelijkheid om op afstand te werken over de hele universiteit: één dag per week. Dit was veel minder dan het mandaat voor een 50/50-verdeling tussen on-campus en werken op afstand dat SIPTU via enquêtes van zijn leden had ontvangen. Vakbondsvertegenwoordigers waren zich er ook van bewust dat het pilotaanbod van Universiteit A het meest voorschrijvend in de sector was. De vakbond

streefde het 50/50-mandaat na met de werkgever en Universiteit A bood werknemers twee dagen werken op afstand aan gedurende 21 weken per jaar. Om dit aanbod te verbeteren, presenteerde SIPTU een zaak aan de WRC (Workplace Relations Commission). Als gevolg van onderhandelingen onder auspiciën van dit orgaan stemde Universiteit A ermee in om twee dagen per week op afstand te werken aan mensen die dat wensten. Dit compromis was voor beide partijen aanvaardbaar."

Sommige gevallen hebben aangetoond dat flexibele werktijden de mentale gezondheid van werknemers verbeteren. Een reden hiervoor is dat werknemers beter kunnen reageren op persoonlijke problemen. Werken op afstand kan ook de blootstelling aan vijandige omgevingen verminderen (interpersoonlijke conflicten op het werk, intimidatie, enz.). Tegelijkertijd kan de perceptie van werknemers dat deze regelingen waardevol zijn, een negatieve invloed hebben op hun eigen gezondheid. Werknemers kunnen de neiging hebben om vrijwillig langer te werken dan de maximale werkuren en psychologische risico's lopen als ze de minimale wettelijke rusttijden niet respecteren.

De Spaanse casus beschrijft deze situatie zeer goed: "Uiteindelijk hebben deze twee belangrijke flexibele werkmaatregelen die in het bedrijf zijn geïmplementeerd, namelijk werken op afstand en flexibele werktijden, zowel voordelen als nadelen: ze dragen bij aan het welzijn van werknemers en fungeren als een belangrijke stimulans voor hen zonder de werkprestaties te belemmeren; maar gezien het feit dat de bedrijfscultuur gericht is op werknemers die zelfstandig werken en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen taken, kunnen deze maatregelen uiteindelijk leiden tot buitensporige werktijden, veroorzaakt door de werknemers zelf."

De kwestie van de gezondheid en veiligheid van werknemers lijkt ambivalent te zijn. Uit ervaringen van vakbonden blijkt dat het bij een flexibel werktijdbeleid noodzakelijk is om de gezondheid en veiligheid van werknemers te verbeteren.

Een andere gunstige factor richt zich op de genderkloof en de bekende problemen waarmee vrouwen worden geconfronteerd bij het bekleden van managementfuncties. Sommige casestudy's, zoals de Ierse, hebben informatie verstrekt over hoe de flexibiliteit van deze regelingen ertoe heeft geleid dat deeltijdwerkers een voltijdbaan hebben aangevraagd. De voordelen van telewerken zijn minder reistijd en een betere balans tussen werk en privé, vooral voor zorgverleners. Dit innovatieve proces speelt een belangrijke rol bij de empowerment van vrouwen. Deze bevindingen worden uitgelegd in de Ierse casus: "Zowel mannelijke als vrouwelijke werknemers hebben de vakbonden laten weten dat ze de voorkeur geven aan werken op afstand, omdat dit past bij hun gezinsleven. Ouders hebben de dagen dat ze op afstand werken opgesplitst om de verantwoordelijkheid voor het vervoer van kinderen van en naar school te delen. Hoewel werken op afstand de kinderopvang niet vergemakkelijkt, (...) kan aanwezigheid thuis betekenen dat werknemers niet langer een vrije dag hoeven te nemen wanneer hun kinderen thuisblijven van school (...). Tot op zekere hoogte heeft de overgang naar werken op afstand problemen verbeterd die SIPTU eerder had proberen aan te pakken door te campagne voeren voor een 4-daagse werkweek. Hoewel een 4-daagse werkweek een doel

blijft van de vakbond en de bredere arbeidersbeweging, vooral voor mensen die niet op afstand kunnen werken, biedt werken op afstand voor mensen die er toegang toe hebben enkele van de voordelen van de balans tussen werk en privé die verband houden met kortere werktijden."



Innovatív és rugalmas megközelítések a munkaidőre