

Guia de teletreball per als governs locals



Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local
Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial
Diputació de Barcelona

Juny 2020

La situació generada per la COVID-19 en les administracions públiques en general, i en l'administració local en particular, ha accelerat el procés de transformació que ja estava fent l'administració en potenciar el teletreball. Treballar des del domicili és part d'aquesta transformació, transformació de les organitzacions, transformació dels processos, transformació de la tecnologia i la transformació de les persones.

Molts ajuntaments, davant de la situació d'emergència generada per la pandèmia, han hagut d'implementar sistemes de treball en remot per a poder continuar prestant els seus serveis. Aquesta ha estat, però, una resposta reactiva i, encara que plena d'incerteses i urgència, ha posat de manifest la capacitat de les nostres administracions per a implementar mesures per a facilitar el treball en remot i adaptar l'organització per poder continuar prestant els serveis.

El teletreball a les organitzacions i, per tant a les persones, permet assolir uns avantatges sòlids. Tanmateix, el veritable repte és convertir el teletreball en una palanca de canvi organitzatiu i de model de direcció, això suposa que hem d'adaptar els llocs de treball, els processos i aprofitar l'opció del teletreball com un motor per a transformar els governs locals.

No es planteja el teletreball a les nostres administracions com un sistema alternatiu al presencial de forma arbitrària o discrecional, sinó que s'erigeix com una forma d'organitzar el treball que cal normalitzar i inculcar com a part de la nostra cultura organitzativa.

Des d'aquesta visió d'assistència integral, aquesta guia compta, a més, amb la validació dels conjunt de socis i sòcies de la xarxaCORH, en tant que plataforma de transferència de coneixements dels caps de recursos humans dels setanta ajuntaments de més de 12000h de la demarcació de Barcelona.

A la Diputació de Barcelona, sempre estem al costat dels governs locals i volem potenciar l'organització de les administracions municipals perquè siguin capaces de donar resposta a les necessitats de la ciutadania i als reptes plantejats en la seva gestió de millora i optimització dels recursos municipals.

Josep Arimany Manso
Diputat President de Àrea d'Innovació
Governs Locals i Cohesió Territorial



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Innovació, Governs
Locals i Cohesió Territorial



Índex

1. Per què aquesta guia?.....	4
2. Per on comencem?.....	7
3. Prova pilot en algunes organitzacions: per què?	22
4. Què podem esperar del teletreball a la nostra organització?	24
5. En síntesi: full de ruta cap al teletreball dels governs locals	26
6. Referències normatives	28
7. Annex : decàleg de recomanacions per a un teletreball fàcil i eficient	30

1. Per què aquesta guia?

La situació generada per la COVID-19 en les administracions públiques en general, i en l'Administració local en particular, ha posat a prova quin és realment el nivell de preparació que tenen les nostres organitzacions davant d'un repte per al qual molts pensàvem no estar preparats: el teletreball.

Tot i així, molts ajuntaments, davant de la situació d'emergència generada per la pandèmia, han hagut d'implementar sistemes de treball en remot per a poder continuar prestant els seus serveis. Aquesta ha estat, però, una resposta reactiva i, en la majoria dels casos, poc planificada i plena d'incerteses: Com comencem a teletreballar? Quines eines i metodologies són les més adequades? Com organitzem les tasques que, fins ara, prestàvem presencialment?

Aquest nou escenari ha posat de manifest la capacitat de les nostres administracions per a implementar —de manera més o menys improvisada— mesures per a facilitar el treball en remot i això també ens permet analitzar quins aspectes cal millorar per a garantir un canvi organitzatiu cap a la implantació del teletreball perquè sigui efectiu, eficient i segur per als empleats públics.

En termes generals, som conscients que el teletreball permet a les persones i les a organitzacions assolir uns avantatges sòlids. Tanmateix, el veritable repte és convertir el teletreball en una palanca de canvi organitzatiu i de model de direcció, que suposa hem d'adaptar els llocs de treball i aprofitar l'opció del teletreball com un motor per a una «nova administració».

Per tal d'obtenir dades de la situació real que han viscut els ajuntaments grans i mitjans de la demarcació de Barcelona,¹ s'ha fet un recull de les mancances i necessitats detectades i de quina ha estat la seva experiència quan han hagut de continuar prestant els serveis als seus municipis mitjançant el teletreball. Aquesta informació ha esdevingut, doncs, la base per a elaborar aquesta guia, l'objectiu de la qual és esdevenir una referència per als ajuntaments. No es planteja el teletreball a les nostres administracions com un sistema alternatiu al presencial de forma arbitrària o discrecional, sinó que s'erigeix com una forma d'organitzar el treball que cal normalitzar i inculcar com a part de la nostra cultura organitzativa.

¹ Es prenen com a referència els ajuntaments de la *xarxaCORH* (formada pels ajuntaments de municipis de la demarcació de Barcelona de més de 12.000 habitants).

Per què?

- a) Perquè cal impulsar una cultura organitzativa en entorns més oberts que els sistemes de treball tradicionals, basada en la confiança en els nostres treballadors, en la flexibilitat horària i en els resultats.
- b) Per a conciliar la vida familiar amb la laboral, i desenvolupar polítiques familiars i de millora de les condicions socials dels treballadors municipals.
- c) Perquè, com a institució pública supramunicipal, ens correspon un paper impulsor en el món local com a administració innovadora i de qualitat.
- d) Per a aportar innovació i experiència en un tema que, malgrat que fa molts anys que se'n parla, hi ha molt poca experiència real i està molt poc experimentat i explorat.
- e) Per a contribuir als objectius de desenvolupament sostenible, entre els quals cal destacar el treball i el creixement econòmic, la salut, el clima, la contaminació, etc.

Gràcies als avenços tecnològics, el teletreball és un model tècnicament viable per al sector públic, ja que permet reduir, entre d'altres, costos de material i de desplaçament, i contribueix a fer que les organitzacions siguin més sostenibles i eficients. A més, pot aportar beneficis socials, en tant que facilita la conciliació de la vida laboral i familiar i la flexibilitat horària, i millora la productivitat i l'efectivitat tant dels empleats com de l'organització.

L'obstacle principal per a implementar mesures de flexibilitat en les organitzacions rau en la seva cultura organitzativa. Sovint, les mesures com el teletreball són percebudes com esclatxes que permetran als treballadors «treballar menys» o «fugir del compliment de la dedicació horària» establerta per al seu lloc de treball. En qualsevol cas, aquests arguments difícilment se sostenen, perquè, tot i que sempre podem trobar treballadors que aprofitaran l'oportunitat per no desenvolupar les seves funcions laborals, aquesta és una problemàtica de voluntat personal del treballador i no pas del model de treball que s'estableixi.

Actualment, les nostres organitzacions no disposen de mètodes o indicadors per a mesurar o avaluar eficaçment que els empleats desenvolupen un treball productiu en l'àmbit presencial i, en canvi, quan parlem de teletreball i de la possibilitat de desenvolupar no presencialment les tasques laborals, l'eficiència i la productivitat es converteixen en condicions *sine qua non*.

Per a implementar un model d'organització amb teletreball, que suposa desvincular el treball d'un espai físic corporatiu però no de l'activitat pròpia de l'organització, cal tenir en compte els objectius següents:

- ✓ Potenciar l'**ús adequat de les eines tecnològiques** de col·laboració i intercanvi de documents.
- ✓ Impulsar la **capacitació tecnològica dels professionals** i un millor ús de les eines informàtiques.
- ✓ Crear un **model del treball més inclusiu**, basat en l'autogestió, la llibertat i la responsabilitat, que permeti conciliar la vida laboral i professional.
- ✓ Canviar el **model de lideratge**, d'un model jeràrquic i basat en el control a un model de confiança i basat en els resultats.

Per tant, quines **implicacions** té el teletreball en les nostres organitzacions?

- Un Model organitzacional diferent al tradicional que **replanteja les formes de comunicació interna** de l'organització i, consegüentment, genera **nous mecanismes de planificació, seguiment i control del treball a desenvolupar**.
- Utilització de **tecnologies** per a facilitar la comunicació entre les parts sense necessitat d'estar en un lloc físic determinat per tal de complir les seves funcions.
- **Desvinculació dels professionals** respecte de l'organització per la disminució del contacte o la col·laboració amb l'equip, cosa que es resol quan el teletreball es planteja com un complement a la modalitat presencial, i no com una substitució.
- **Reducció de costos** en algunes partides com espais, consums, neteja, etc. Tanmateix, potser hi ha un increment en altres partides com el suport als empleats en els costos que assumeixen.
- **Millora de la qualitat de vida** dels treballadors, com a conseqüència de la flexibilitat horària del teletreball, la qual facilita la conciliació amb la vida familiar.
- **Millora de la mobilitat** en les ciutats i contribució a la **reducció dels índexs de contaminació**.
- Incentivació del **treball en equip**, en el qual és clau la confiança i la coordinació perquè funcioni correctament.
- **Comunicació més fluïda i continuada** per a motivar l'equip i conèixer el seu estat d'ànim.

- Implementació de la **direcció per objectius i resultats**.
- **Retenció i atracció de talent**, un element cabdal en un context en què les organitzacions tenen plantilles amb edats avançades.

2. Per on comencem?

Les **organitzacions amb cultures de planificació** són molt més proclius a implementar amb èxit programes de flexibilitat, com el teletreball. Planificar és un exercici complex que es perfecciona amb l'experiència i que té com a objectiu anticipar-se a diferents situacions per tal de gestionar-les i respondre a les necessitats dels municipis sense posar en perill ni la consecució dels nostres objectius ni la prestació dels serveis.

Abans d'implementar un model organitzatiu amb teletreball, és necessari saber si l'organització està preparada per a fer-ho. Cal verificar si la implantació d'un **model flexible de treball és viable amb referència als processos, la tecnologia i l'activitat de l'organització a les àrees en què es vol implementar el teletreball**. També cal assegurar el seguiment del marc legal i el de la prevenció de riscos laborals en relació amb les necessitats de tots els llocs de treball subjectes al teletreball.

El primer que ha de fer una organització interessada a iniciar un procés de teletreball és autoavaluar-se amb objectivitat i rigor per tal d'establir una planificació pròpia tenint en compte totes les particularitats organitzatives, els temps interns i els resultats que desitja obtenir.

Per això, abans de començar a prendre decisions sobre les accions concretes que s'han d'endegar, cal dur a terme una **anàlisi interna** per a saber quin és el punt de partida de cada organització.

Per a aquesta **anàlisi** de manera **ordenada**, s'han d'avaluar diferents àmbits que es consideren cabdals:



Àmbit **organitzatiu**



Àmbit **tecnològic**



Àmbit **jurídic i
de relacions laborals**



Àmbit **formatiu**



Àmbit de **prevenció
de riscos laborals**

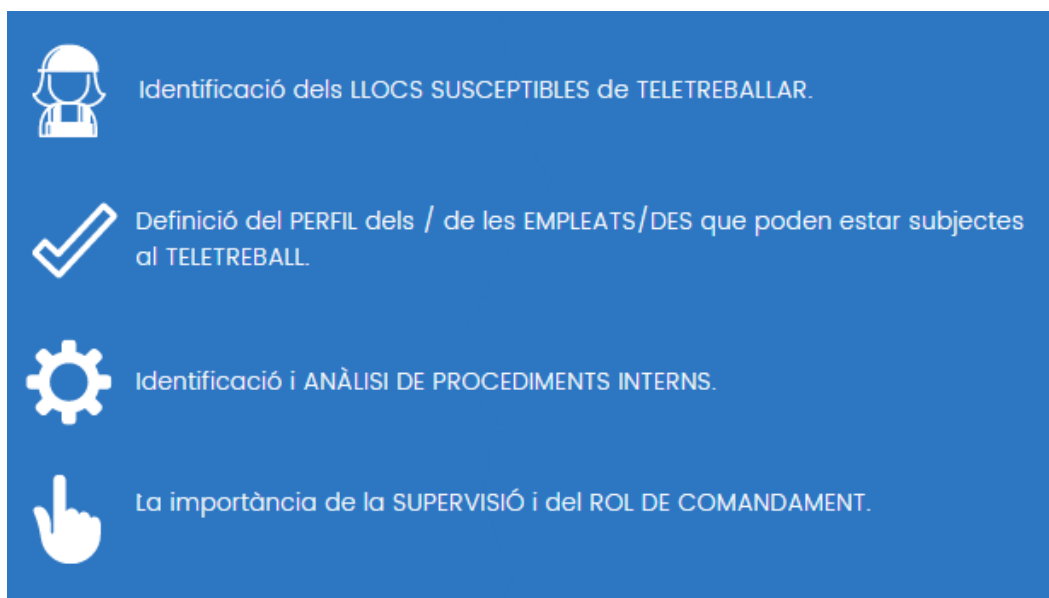
2.1. Àmbit organitzatiu



En matèria organitzativa, s'haurà de fer una **anàlisi de tots els instruments de planificació de recursos humans** que ens aportin informació sobre com podem **millorar la gestió organitzacional i la gestió de personal**.

Per això, cal que els **responsables de recursos humans dels ajuntaments** se situïn **al centre d'aquest procés de canvi** i liderin el procés, amb la col·laboració dels càrrecs electes, que haurien de participar activament en tot el procés de presa de decisions.

Caldrà abordar els aspectes següents:



- Identificació dels LLOCS SUSCEPTIBLES de TELETREBALLAR.
- Definició del PERFIL dels / de les EMPLEATS/DES que poden estar subjectes al TELETREBALL.
- Identificació i ANÀLISI DE PROCEDIMENTS INTERNS.
- La importància de la SUPERVISIÓ i del ROL DE COMANDAMENT.

2.1.1. Quins llocs de treball són susceptibles de ser exercits mitjançant teletreball?

1. Caldrà identificar les **funcions que poden desenvolupar-se des del teletreball**.
2. Aïllar les **funcions que no es poden desenvolupar des del teletreball**.
3. Identificar **els llocs de treball que no tenen cap funció que es pugui desenvolupar des del teletreball**, atenent a la naturalesa de les seves funcions —amb especial incidència en els serveis de policia local, brigada municipal i servei de neteja, entre d'altres.

Així doncs, **no tots els llocs de treball són susceptibles de desenvolupar-se mitjançant el teletreball**. Les funcions assignades a cadascun d'aquests **llocs de treball són les que determinaran les seves**

possibles modalitats de desenvolupament. Per exemple, en gran part dels llocs de treball dels àmbits d'acció social, atenció ciutadana, educació, policia local o brigada municipal, entre d'altres, la prestació efectiva de les seves funcions només quedarà garantida en la modalitat presencial.

Tot i així, en determinats casos no caldria excloure absolutament el teletreball, ja que, inclús en aquests tipus de llocs de treball, es poden desenvolupar altres tasques no estrictament presencials que poden desenvolupar-se telemàticament. Per exemple, els llocs d'atenció al ciutadà i de registre haurien de quedar exclosos, en general, del teletreball. No obstant això, és cert que algunes de les seves activitats es poden fer per canals telemàtics. Quan la bretxa digital dels ciutadans sigui menor, es podrà anar ampliant el teletreball.

Com hem comentat anteriorment, en aquesta guia es planteja el teletreball com a **model organitzatiu i de modernitat d'una nova administració**, i per tant cal tenir present que el teletreball no pot afectar la jornada com a còmput anual, però sí la seva distribució. És important posar en relleu aquest aspecte, atès que determinarà, en gran mesura, el model a implementar a la nostra organització, les seves característiques i els seus resultats. Així, com més elevat sigui el percentatge de jornada a desenvolupar mitjançant el teletreball, més important serà establir els criteris per a identificar en quins llocs de treball es pot teletreballar.

Tal com s'ha exposat fins ara, per tal d'establir **quins llocs seran susceptibles de** ser exercits mitjançant el **teletreball** en la nostra organització, cal **tenir en compte dos aspectes bàsics**:

- La **tipologia de funcions del lloc** i les **competències**, ja que els llocs amb preponderància de treball cognitiu tenen un perfil més adient per a ser incorporats al teletreball, en detriment dels llocs preponderantment de treball manual o físic.
- La manera **de prestar el servei**.

2.1.2. Quin és el perfil dels empleats que poden estar subjectes al teletreball?

Les persones que treballen a la nostra organització poden tenir acumulades competències qualitatives que són especialment favorables per a un millor desenvolupament del teletreball. Aquestes competències fan referència a les habilitats personals i socials, i estan relacionades amb la manera com s'han de fer les coses i amb com s'ha d'actuar; per exemple:

- ✓ L'efectivitat individual.
- ✓ La capacitat d'autorganitzar-se.

- ✓ La capacitat d'automotivar-se.
- ✓ La flexibilitat.
- ✓ L'adaptabilitat.
- ✓ L'autodisciplina.
- ✓ La confiança en un mateix.
- ✓ La capacitat de comunicació.
- ✓ La bona gestió del temps.
- ✓ La capacitat de resolució de problemes.

Aquestes competències no requereixen el mateix desenvolupament en els diferents llocs de treball, ja que depèn de les funcions i responsabilitats. Els diferents itineraris formatius dels llocs de treball presents al món local² determinen les necessitats formatives concretes en cada cas. Caldrà incloure aquestes necessitats en un pla de formació específic amb l'objectiu que tothom estigui preparat per a teletreballar. En aquest sentit, recordem que el sistema de teletreball és voluntari i s'ha de concedir mitjançant una sol·licitud prèvia de les persones que treballen a la nostra organització.

2.1.3. Passos per a identificar i analitzar els procediments interns

En aquest sentit, caldrà:

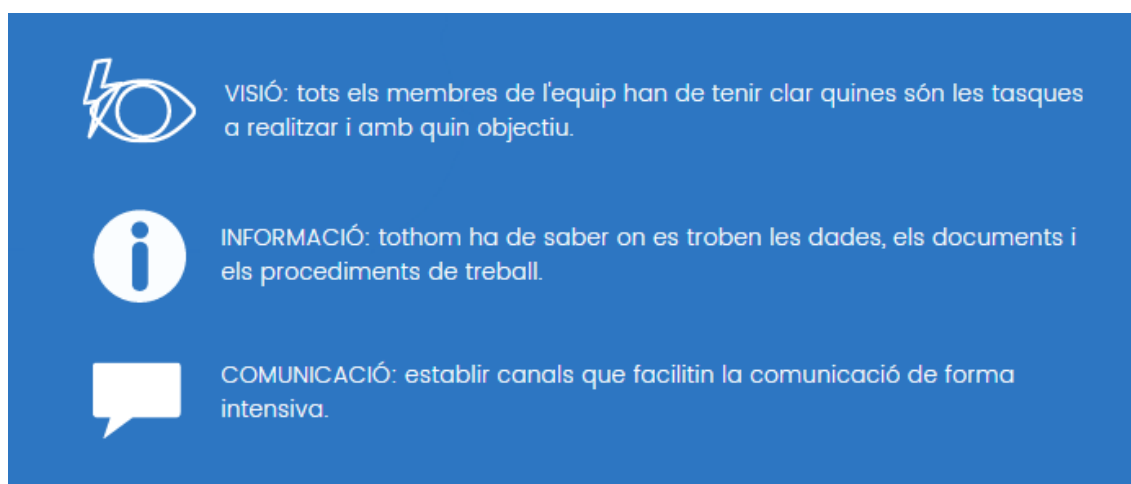
- Analitzar l'**estructura organitzativa**.
- Determinar els **fluxos de decisions** en els procediments derivats de les funcions dels llocs de treball subjectes a teletreball.
- Identificar els **processos de coordinació necessaris en els equips de treball** per a la planificació, seguiment i supervisió de funcions.
- Desenvolupar un **sistema d'indicadors** per a mesurar la qualitat dels resultats de les tasques del teletreball.
- Identificar l'existència de sistemes d'**indicadors per a mesurar la productivitat** i adaptar-los per a mesurar el teletreball.

² https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/doc/mapa/llocs-de-treball.html

- Analitzar les **càrregues de treball** dels comandaments en l'exercici del disseny i control de les tasques adaptables al teletreball.
- Revisar els **procediments existents**, (cartes i catàleg de serveis, gestor d'expedients, etc.) per tal de **detectar si cal adequar el sistema de teletreball** o el de signatura electrònica.

En tot aquest procés, doncs, és important **analitzar l'estructura, els llocs i els procediments interns** per tal de prendre decisions sobre quin és el model que es vol implementar a l'organització, però, sobretot, l'objectiu ha de passar per **simplificar el processos i els instruments de gestió**.

El cert és que el teletreball esdevé una finestra d'oportunitat per a treballar de forma més eficient i eficaç, però, alhora, implica **replantegar nous processos i formes de comunicació**, atenent a tres punts clau:



-  **VISIÓ:** tots els membres de l'equip han de tenir clar quines són les tasques a realitzar i amb quin objectiu.
-  **INFORMACIÓ:** tothom ha de saber on es troben les dades, els documents i els procediments de treball.
-  **COMUNICACIÓ:** establir canals que facilitin la comunicació de forma intensiva.

2.1.4. Quin és el rol dels càrrecs de comandament?

El seu paper és cabdal i gestionar un equip remot requereix que les persones amb el rol de supervisió doblin els esforços pel que fa als fonaments d'una bona gestió, sobretot pel que fa a **l'establiment d'objectius clars, la convocatòria de reunions eficients, la confiança, la comunicació clara i l'aprofitament dels punts forts individuals i col·lectius dels integrants de l'equip**.

Hi ha diferents mecanismes per a afrontar els reptes que comporta la gestió d'equips mixtos, en què una part està treballant presencialment i una altra ho fa de manera remota. A continuació, es presenten algunes qüestions cabdals relacionades amb la **comunicació, la confiança, el lideratge i la productivitat**.

a) Direcció per objectius i resultats:

Quan s'implementa el teletreball, l'objectiu principal no ha de ser controlar la presència o els horaris. En la mesura del possible, és preferible **consensuar amb l'empleat l'organització de l'agenda i els temps**, però tenint en compte les necessitats del projecte o de la resta de treballadors.

L'establiment d'objectius conjunts ha de quedar reflectit en una eina de gestió que permeti avaluar-ne el seguiment, mitjançant indicadors per aconseguir objectius amb una data concreta (com ara la resolució d', resoldre una sèrie d'incidències setmanals). Hi ha diferents solucions que permeten executar aquestes tasques i avaluar el compliment dels objectius, les seves desviacions i, per tant, actuar en conseqüència. Ara bé, és important que tot l'equip tingui clar el pla de treball i el comparteixi, i també tant el detall de les seves funcions com els objectius a aconseguir i els terminis establerts.

b) Definició d'una política clara:

Cal indicar detalladament als equips de treball quines expectatives han de complir, com per exemple:.

- Aconseguir **els objectius en un termini determinat**.
- Estar **accessibles durant un horari laboral determinat** (normalment coincident amb una **bona part** de l'horari laboral presencial), per tal de dur a terme les tasques sincròniques amb la resta de l'equip, si és necessari.
- Complir les **expectatives de comunicació prèviament establertes**: reunió diària o setmanal de seguiment, *retorn per correu electrònic*, etc.
- **Comunicar-se amb el comandament** o responsable una o dues vegades al dia.
- Connectar-se des d'un espai que garanteixi una **bona comunicació**.
- Establir prèviament un **codi de vestimenta** (en cas que es facin videoconferències).

c) Reptes del coordinador de l'equip:

Els responsables de gestionar remotament els equips de treball han de tenir en compte els aspectes clau següents:

- **Gesti processos** orientats al treball i disseny de les tasques i la seva interdependència, el millor canal de comunicació a utilitzar i la manera de fer el seguiment de les tasques.
- Verificar les **condicions ambientals, ergonòmiques i tecnològiques** de l'espai de treball del col·laborador remot per aconseguir un bon acompliment de les tasques.
- Aconseguir un estil de **lideratge efectiu**, construir relacions en remot, garantir la cohesió, la confiança i l'empoderament dels empleats.
- **Gestionar els horaris i el temps dels diferents** interlocutor per trobar moments per a les tasques individuals i grupals.
- Mesurar la **satisfacció dels col·laboradors**, a més del rendiment i l'acompliment dels objectius.

d) Establir un sistema de seguiment i coordinació adequat:

Una de les qüestions clau per a garantir el correcte funcionament del teletreball és el seu **seguiment i la coordinació**. Així, depenent de la naturalesa del teletreball, podem trobar diferents opcions:

- Eines (webs, aplicacions mòbils...) que permeten **definir tant les dates d'inici i final d'activitat** com el temps dedicat als grups de tasques.
- **Reunions setmanals de coordinació** per a repassar el treball fet i definir els objectius per als pròxims dies mitjançant eines de videoconferència que faciliten la connexió simultània de diverses persones.
- **Eines de comunicació instantània** amb les quals resoldre dubtes ràpidament.
- **Trucades específiques a cada treballador** per a avaluar l'estat del projecte, donar suport i detectar possibles conflictes i problemàtiques.
- **Reunions presencials** cada setmana o cada quinze dies. Fins i tot, es poden aprofitar aquestes jornades amb dinàmiques d'equip o activitats informals. Les relacions són clau per a una bona comunicació entre els membres dels equips.

e) Comunicació:

Molta de la **informació i de la comunicació internes** dins una organització és **informal**: menjadors, espais comuns, reunions, passadissos, ascensors, etc. Aquests llocs són fonts constants d'informació per als col·laboradors.

Per tant, és necessari fer un canvi de cultura en la comunicació interna de l'organització, i apostar per la digitalització, per tal que tots els empleats rebin la mateixa informació independentment d'on estiguin treballant.

Cal tenir sempre molt present que la comunicació és clau en qualsevol lloc de feina. Per això resulta imprescindible fomentar una cultura comunicativa i l'ús de les eines adequades.

Així, les **habilitats comunicatives** de les persones de l'equip, tant de les que treballen en remot com de les que ho fan presencialment, són un factor important per al bon funcionament dels equips mixtos o que treballen en remot. Per tant, **cal assegurar una bona comunicació escrita i verbal**.

Pel que fa al rol de supervisió, és important **fomentar una cultura de comunicació** a tot l'equip que en depèn. Per exemple, es poden proporcionar actualitzacions periòdiques de les tasques executades, establir un calendari clar de trobades amb l'equip —ja sigui de manera presencial o remota—, i utilitzar les eines específiques de l'organització ja comentades.

2.2. Àmbit tecnològic



Per a teletreballar d'una manera col·laborativa i eficient, és necessari un **conjunt d'eines i solucions tecnològiques** que s'han d'haver acordat prèviament amb l'organització.

Cal establir un **pla de coordinació interna amb els responsables dels diferents àmbits** per a **identificar les necessitats tecnològiques dels diferents llocs de treball** per tal de desenvolupar les seves funcions. Aquest pla s'ha de confeccionar d'acord amb les necessitats de cada organització i de la seva situació de partida. Per aquest motiu, és fonamental **identificar prèviament les necessitats tecnològiques** de cada organització i definir el **procés per a cobrir-les**. Al final de l'elaboració d'aquest pla es disposarà d'una imatge de com s'ha d'avançar des de la situació actual: dotació de noves eines ofimàtiques, accés remot a les aplicacions i sistemes d'informació existents, i dotació de nous dispositius, entre d'altres.

En aquest sentit, caldrà considerar les accions següents:

- Confeccionar una eina útil de **direcció, coordinació i avaluació del treball per objectius**.
- Identificar i preparar totes les **eines de comunicació per a l'organització de les tasques** dels equips de treball:
 - **Correu electrònic**: sistema bàsic i fonamental de comunicació sobretot per als ajuntaments més petits i amb menys recursos.
 - Sistemes de **comunicació instantània (xats)**.
 - Sistemes de **videoconferències**.
 - Sistemes per a **compartir i editar documents** de forma col·laborativa.
- Fer un **inventari de requeriments tecnològics i de comunicació** per a teletreballar per serveis: cal tenir identificades les necessitats de programari, aplicacions i connectivitats a diferents plataformes que cadascun dels serveis de l'ens local necessita per a desenvolupar les seves funcions i responsabilitats ordinàries.
- Establir les **mesures de seguretat** adients: la manca de previsió d'aquest aspecte i la necessitat de disposar d'una solució tecnològica de forma ràpida pot provocar que l'organització sigui exposada sovint a un alt risc de seguretat. Aquestes mesures de seguretat han de preveure's en clau interna i en les eines que utilitzen els treballadors quan teletreballen.
- Assignar els **equipaments informàtics** als llocs de treball que siguin susceptibles de ser exercits mitjançant el teletreball.
- Establir un **canal d'atenció i de suport tècnic a l'empleat** per a qualsevol dubte, incidència o qüestió tècnica que pugui sorgir.

Establir un **sistema de seguiment i auditoria interna** per a comprovar que els empleats compleixen les mesures de seguretat fixades i un **pla de formació i capacitat** per a adaptar, en tot moment, els seus coneixements a noves mesures que es decideixin implementar per tal de garantir un bon ús dels equipaments i de la informació de la corporació.

En relació amb el punt anterior, cal puntualitzar que cap de les mesures de seguretat informàtica serà vàlida si no hi ha un **pla per a la capacitat i conscienciació dels empleats** en aquest àmbit.

2.3. Àmbit jurídic i de relacions laborals



No existeix una definició unànime i persistent en el temps, per bé que trobem en l'Acord marc europeu sobre teletreball la definició compartida següent:

«El teletreball és una forma d'organització i/o d'exercici del treball utilitzant que utilitza les tecnologies de la informació en el marc d'un contracte o d'una relació de treball, en la qual, un treball que podria ser fet igualment en els locals de l'empresa, es duu a terme fora d'aquests locals de forma regular».

La regulació del teletreball per a les administracions públiques és una de les assignatures pendants.

El primer referent normatiu és justament aquest Acord marc europeu sobre teletreball de 16 de juliol de 2002, a partir del qual les úniques mesures legislatives que es poden trobar són el Reial decret legislatiu 2/2015, de 23 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut dels treballadors (en endavant, TRET).

articles 13 i 34.8 del TRET s'estableix la regulació del treball a distància dels treballadors, i resulta directament aplicable al personal laboral al servei dels ajuntaments.

L'article 13 del TRET defineix el treball a distància com «aquell en què la prestació de l'activitat laboral es realitza de manera preponderant en el domicili del treballador o en el lloc lliurement elegit per aquest, de manera alternativa al seu desenvolupament presencial al centre de treball de l'empresa», i estableix que:

- S'ha de formalitzar per escrit.
- L'empresari ha d'establir els mitjans necessaris per assegurar l'accés efectiu [...] a la formació professional per a l'ocupació, a fi d'afavorir-ne la promoció professional.
- Els treballadors a distància tenen dret a una protecció adequada en matèria de seguretat i salut i és aplicable, en tot cas, el que estableixen la Llei 31/1995, de 8 de novembre, de prevenció de riscos laborals, i la seva normativa de desplegament.
- Els treballadors a distància poden exercir els drets de representació col·lectiva.

L'article 34.8 del TRET estableix, com a mesura de conciliació de la vida laboral i familiar, la possibilitat de reordenar la jornada i el temps de treball sense reduir-los, mantenint així la remuneració i la

cotització completa en el sistema de Seguretat Social, i permetent el passi al desenvolupament de la jornada —total o parcial— en treball a distància o teletreball quan estigui previst en el conveni col·lectiu o per acord de les parts, i s'ajusti a les condicions prèviament pactades.

En l'àmbit de l'Administració pública, hem de referir a la normativa de la Generalitat de Catalunya en procés **d'aprovació d'un reglament** amb relació al qual el precedeix l'Acord GOV/28/2020, de 18 de febrer, sobre mesures aplicables al personal de l'Administració de la Generalitat i els seus organismes autònoms que presta serveis a les dependències administratives que es traslladen al Districte Administratiu de la Generalitat de Catalunya, i de ratificació de l'Acord de la Mesa Sectorial de Negociació del Personal d'Administració i Tècnic de 16 de desembre de 2019, i la Instrucció 1/2020, de 28 de febrer, sobre el procediment d'autorització per a la prestació de serveis en la modalitat de teletreball al personal de l'Administració de la Generalitat i els seus organismes autònoms que presta serveis al Districte Administratiu de la Generalitat de Catalunya a Barcelona.

No obstant tot això, s'ha de concloure que **no es disposa pròpiament d'una regulació legal o reglamentària específica que concreti l'organització i les especificitats del teletreball als ajuntaments**, aplicable al seu personal funcionari i laboral, per la qual cosa resulta recomanable que cada ajuntament, quan el context ho permeti, pugui adoptar un acord, prèvia negociació col·lectiva i diàleg social, sobre la implantació i l'ordenació específica i concreta del teletreball, prèviament o simultàniament a l'anàlisi de l'organització i a la dimensió dels serveis i dels llocs de treball.

L'article 37.1. k del TREBEP preveu que siguin objecte de negociació les matèries que afectin les condicions de treball dels empleats públics i, per tant, inclou la negociació de les condicions de treball del personal dels ajuntaments que resultin de la modalitat del teletreball com una forma d'organització del treball a distància, flexible i per mitjans telemàtics.

Els acords de negociació de les condicions de treball, en absència de regulació estatal i autonòmica, s'han de convertir en un instrument necessari i imprescindible per tal que els ajuntaments puguin adoptar els acords futurs d'ordenació i concreció de les especificitats del teletreball.

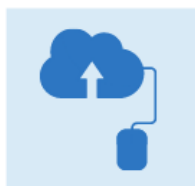
Els acords que hauria d'adoptar cada ajuntament han de resultar de la negociació col·lectiva i del diàleg social. Pel que fa a l'organització i l'ordenació del teletreball, cal tenir en compte els aspectes següents:

- La formalització per escrit i voluntària del teletreball.
- La durada, la reversió i la revocació del teletreball i els seus requeriments.

- Els criteris d'identificació dels llocs de treball i les funcions susceptibles de ser exercits mitjançant teletreball.
- Els criteris de funcions excloses del teletreball.
- Els criteris de perfil professional i aptituds personals per al teletreball.
- Els criteris de determinació de la jornada de teletreball (a temps complet, semipresencial o ocasional).
- Els criteris de control, seguiment, supervisió i avaluació periòdica del teletreball.
- El registre de la jornada i l'horari del teletreball en remot i la seva verificació.
- Les mesures específiques de prevenció de riscos en el teletreball.
- Els criteris d'establiments de mitjans tecnològics i equipaments i de rescabament de despeses.
- El règim específic de protecció de dades en el teletreball.

Per a establir i regular aquests elements, podeu [consultar la Nota jurídica 9 de la Gerència del Serveis d'Assistència al Govern Local](#).

2.4. Àmbit formatiu



Per tal de desenvolupar el teletreball adequadament, és recomanable haver fet **prèviament una sèrie d'accions formatives**, algunes de les quals es detallen en aquest apartat. Aquesta formació esdevindrà **requisit per a poder acollir-se** al teletreball.

Tots els empleats de l'organització que ocupin **llocs subjectes al teletreball requereixen una formació transversal comuna** per tal d'obtenir els coneixements necessaris per a teletreballar adequadament, en termes d'eficiència i organització diària. Alguns dels àmbits que caldrà abastar seran el de la gestió del temps, la planificació, la comunicació, la prevenció de riscos laborals i la protecció de dades, entre d'altres.

A més, s'impartirà **formació especialitzada que s'haurà d'analitzar coordinadament per a cada àrea**. Pel que fa a les aplicacions i els requeriments tecnològics, aquesta formació haurà d'incloure

coneixements específics i formacions a mida per als empleats que requereixen un reforç formatiu més intens i personalitzat per tal de millorar les seves habilitats tecnològiques.

Per altra banda, els **càrrecs de comandament** també hauran de rebre la formació necessària en matèria de **planificació, gestió d'equips, comunicació i presa de decisions en entorns de teletreball**.

Per això, la Direcció de Serveis de Formació de la corporació ha de tenir prèviament informació sobre quins llocs de treball de l'organització són susceptibles de desenvolupar-se mitjançant el teletreball, i ha d'identificar les tipologies de llocs, les funcions, les responsabilitats i les competències de cada lloc de treball. Amb l'anàlisi i la definició d'aquesta informació, la Direcció de Serveis de Formació podrà **identificar les necessitats formatives i donar resposta a les competències bàsiques, transversals i tècniques** que s'han identificat prèviament i que haurien de tenir els empleats que teletreballin a l'organització. També caldrà determinar les competències de comandament necessàries per a dirigir aquesta tasca.

El desenvolupament d'un **pla de formació específic de teletreball** ha de donar resposta i empoderar tots els empleats per fer front a les responsabilitats assignades al seu lloc de treball amb total normalitat durant el temps que decideixi fer la seva tasca de manera remota.

Tal com s'ha exposat en altres apartats, els reptes del teletreball són diversos: comunicació, supervisió, gestió d'equips remots, perill d'alienació del personal, lideratge, etc. Tant el teletreballador com qui el supervisa i dirigeix requereixen d'unes **noves habilitats i competències** que s'han d'adquirir a través de la formació.

2.5. Àmbit de prevenció de riscos laborals



El teletreball pot implicar riscos per a la seguretat i salut dels treballadors si no s'ha planificat i organitzat amb temps suficient aquesta modalitat de treball, s'ha format el personal adequadament en l'ús intensiu de les tecnologies i s'han configurat de manera segura els equips de treball amb pantalles de visualització i connexions.

En aquest sentit es pronuncia l'*Acord marc europeu de teletreball*, que fa responsable l'empresari de la protecció de la salut i la seguretat professional del teletreballador, d'acord amb la Directiva marc sobre seguretat i salut en el treball, les legislacions nacionals i els convenis aplicables.

L'article 14 de la Llei 31/1995, de 8 de novembre, de prevenció de riscos laborals, aplicable tant al personal laboral com funcionari de les administracions públiques, proclama el dret dels treballadors a una protecció eficaç en matèria de seguretat i salut en el treball i, consegüentment, els governs locals han de garantir aquest dret amb el compliment de les obligacions que estableix la normativa de prevenció de riscos laborals, entre les quals cal destacar-ne les següents:

- **Planificar amb temps suficient les mesures específiques de prevenció** de riscos en el teletreball.
- Organitzar els recursos necessaris i adoptar les mesures escaients perquè **l'espai i els equips de treball siguin adequats** al teletreball i garanteixin la seguretat i salut dels treballadors que els utilitzin.
- **Avaluar els riscos** en el lloc del teletreball
- **Informar el teletreballador** de la política de l'empresa en matèria de salut i seguretat en el treball.
- Proporcionar als teletreballadors una **formació suficient i adequada en matèria preventiva** respecte al seu lloc de treball.
- Donar compliment al **deure de consulta i participació dels treballadors i dels seus representants** en relació amb els aspectes que afectin la seva seguretat i salut.
- **Vigilar i controlar** periòdicament la salut dels teletreballadors.

Pel que fa referència a l'avaluació dels riscos, cal tenir en compte les característiques del lloc de treball i les exigències de les tasques a realitzar donats els principals efectes per a la salut dels teletreballadors associats a l'ús intensiu de pantalles de visualització de dades (fatiga visual, trastorns músculoesquelètics i riscos psicosocials —hiperconnexió, canvi en l'organització del treball, confusió de rol, inseguretat, aïllament, sobreinformació...).

Quant a la metodologia i el procediment d'avaluació que cal emprar, s'han de consultar els representants dels treballadors, o els mateixos treballadors en absència de representants, i tenir present que s'ha d'efectuar mitjançant la intervenció del personal competent.

Tanmateix, per a **comprovar que l'espai de treball de cada empleat** disposa de les condicions mínimes d'ergonomia i seguretat, i atès que el lloc de treball habitualment és el domicili i aquest accés

necessita el consentiment del teletreballador, es podria negociar que el teletreballador mateix **autoavalués** els riscos responent un qüestionari sobre les condicions tant de l'equip de treball (ordinador de sobretaula o portàtil), mobiliari (cadira ergonòmica, taula de treball, reposapeus) i espai de treball (il·luminació, soroll, temperatura) com de l'organització i gestió del teletreball (programació, comunicació, formació, reconeixements mèdics). Posteriorment, el tècnic competent de l'organització o els serveis de prevenció podrien avaluar les respostes.

Si l'avaluació posa de manifest que els llocs de treball no compleixen les disposicions mínimes legalment establertes i que la utilització que fa el treballador de les pantalles de visualització o les condicions de l'entorn poden suposar un risc per a la seva seguretat o salut, s'hauran d'adoptar les mesures tècniques o organitzatives necessàries (disseny adequat del lloc de treball, correcta organització del treball, formació i informació adequades...) per a eliminar o reduir el risc al mínim possible mitjançant la consulta i participació dels delegats de prevenció.

Pel que fa al deure de formació i informació, s'ha de garantir que cada treballador rebi informació adequada sobre la política de seguretat i salut de l'entitat, sobre els aspectes relacionats amb la seguretat i salut del seu lloc de treball, sobre els riscos que es poden derivar de la utilització dels equips amb pantalles de visualització, i sobre les mesures de prevenció i protecció a adoptar d'acord amb el que preveu el Reial decret 488/1997, de 14 d'abril, pel qual s'estableixen les disposicions mínimes de seguretat i salut relatives al treball amb equips que inclouen pantalles de visualització.

Pel que fa a la vigilància de la salut dels teletreballadors, s'ha de dur a terme en les mateixes condicions que la resta dels treballadors tenint en compte en particular els riscos per a la visió i els problemes físics i de càrrega mental.

La negociació col·lectiva podrà incorporar, entre d'altres, articles que **promoguin l'adaptació de la seguretat i salut laboral a les noves formes de treball**, la implantació de noves tecnologies o l'aparició de riscos emergents, i podrà establir criteris sobre la metodologia de l'avaluació, els requisits sobre la formació i la informació als teletreballadors, les condicions de teletreball i l'adopció de les mesures preventives escaients.

Per acabar, cal esmentar que, en relació amb la prevenció de riscos associats al teletreball i la utilització d'equips amb pantalles de visualització, és aconsellable consultar les guies, protocols, bones pràctiques i recomanacions que publica l'Institut Nacional de Seguretat i Salut en el Treball i els diferents departaments de la Generalitat de Catalunya, que es van actualitzant de conformitat amb la normativa vigent.

A títol d'exemple, citem els documents següents:

- «Prevenció de riscos en la modalitat de teletreball» del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya. (https://treball.gencat.cat/ca/ambits/seguretat_i_salut_laboral/riscos_i_condicions_treball/eines_avaluacio/teletreball/)
- El full monogràfic 26 sobre pantalles de visualització del Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya.
- La guia tècnica de l'Institut Nacional de Seguretat i Salut en el Treball sobre avaluació i prevenció de riscos relatius a la utilització d'equips amb pantalles de visualització (<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Normativa/GuiasTecnicas/Ficheros/pantallas.pdf>)

3. Prova pilot en algunes organitzacions: per què?

Tal com s'ha exposat a l'inici d'aquesta *guia*, la crisi generada per la irrupció de la COVID-19 a la nostra societat ha abocat una bona part de les entitats locals a haver d'aplicar sistemes de treball remot per tal de continuar prestant els serveis essencials municipals. La resposta, però, ha estat reactiva i poc planificada atenent a les circumstàncies excepcionals i d'emergència que ha comportat aquesta crisi.

En qualsevol cas, en situacions de normalitat, el més adient a l'hora d'implementar aquest sistema, i segons les dimensions de l'organització, seria fer **una prova pilot per serveis** que serveixi per a detectar possibles incidències i per a **testejar si les decisions que s'han pres en l'elaboració del model de teletreball** de la nostra organització són les més adequades o bé cal ajustar certs aspectes que, una vegada portats a la pràctica, han resultat ser inadequats o millorables. Aquesta prova pilot és recomanable per a ajuntaments que tinguin una estructura organitzativa considerable. En ajuntaments amb una estructura més petita es podrien avaluar tots els llocs de l'organització susceptibles de ser exercits mitjançant teletreball, tot i que és una decisió de la mateixa organització.

Per tal de portar a terme aquesta prova pilot, es recomanen les accions següents:

- Escollir unes **àrees de treball** concretes que tinguin un **nombre de treballadors representatiu**. D'aquesta manera, serem capaços d'avaluar les conseqüències i l'impacte del teletreball sense posar en risc tota l'organització.

- **Avaluar la modalitat de flexibilitat** i els **requisits** per a accedir-hi, pactats prèviament i de manera interna amb l'organització.
- Definir el **sistema d'indicadors** per tal d'avaluar la tasca duta a terme durant el teletreball.
- Analitzar fins a quin punt el **pla de formació dissenyat ha tingut l'impacte adequat** en el coneixement i la preparació dels empleats que han de fer front al teletreball durant una part de la jornada laboral.
- Introduir una **fase de seguiment en la prova pilot** per tal de determinar si s'estan aconseguint els objectius marcats i si el nivell de satisfacció és l'adequat segons el pla prèviament definit. Tota aquesta informació servirà per a fer les correccions necessàries, adaptar-se millor a les condicions de l'organització, i comprovar-ne la viabilitat i aplicar millores, si escau. Aquests resultats permetran anar guanyant confiança a fi de crear una percepció interna positiva de la iniciativa implementada.
- Assumir que aquest model tindrà èxit en la mesura que els professionals es vegin **capacitats per a treballar de manera remota amb la mateixa eficiència** com treballen de manera presencial. La gestió del canvi no ha de limitar-se únicament a l'empleat concret que teletreballa, sinó també als seus responsables i col·laboradors.
- Fer una enquesta després de la prova pilot **per a valorar la satisfacció dels empleats** sobre diferents aspectes que ens interressi valorar (la col·laboració de l'empleat, la comunicació, la conciliació de la vida personal i professional, la planificació de les tasques i el seu seguiment, etc.).
- Acabar de precisar, amb els resultats obtinguts en la prova pilot, el **model de teletreball** adequat que la nostra organització hauria d'implementar.

4. Què podem esperar del teletreball a la nostra organització?

Tal com s'ha exposat, el teletreball, com a mesura organitzativa que és, **comporta un canvi en el desenvolupament del treball i de la jornada** laboral, i la seva flexibilitat horària té avantatges i desavantatges que cal que tenir presents a l'hora de posar-lo en marxa.



Avantatges:

- Permet **optimitzar i flexibilitzar el temps de treball**, generant, així, més satisfacció, reducció de l'estrès i la millora de la conciliació de la vida personal i familiar.
- Comporta un **estalvi de temps i de costos**, atès que s'eliminen els desplaçaments.
- Afavoreix la **reducció** de la congestió del trànsit, l'estalvi energètic i, per tant, la lluita contra la **contaminació**.
- **Incrementa la productivitat** per l'absència de distraccions i interrupcions constants no voluntàries sempre que s'implementi correctament i ofereix una autogestió més adequada del temps de treball de cada persona.
- Millora el **rendiment i la motivació** com a conseqüència de l'augment de la satisfacció dels empleats.
- Fomenta la **confiança** i impulsa la iniciativa i **autonomia** dels empleats.
- Impulsa el treball orientat als **resultats** i al **rendiment**.
- Fomenta la **captació i retenció del talent** a l'organització.
- Redueix l'**absentisme** i els **accidents laborals** in itinere.
- Facilita la integració de **persones amb discapacitat i l'accessibilitat** a persones amb mobilitat reduïda.
- Permet la utilització eficient dels espais de treball i la reducció de costos vinculats al lloguer d'espais, entre d'altres.



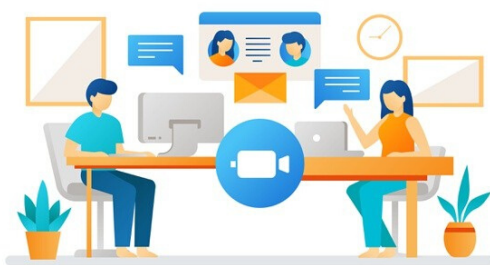
Desavantatges

- Pot **provocar aïllament i la sensació de pèrdua d'integració en l'organització.**
- Pot comportar la sensació d'una **disponibilitat excessiva** i la **dilució entre el temps destinat a l'àmbit laboral i al personal.**
- Es pot donar la pèrdua de **valors corporatius** i l'**allunyament de la cultura** de l'organització.
- Resulta més difícil el **treball en equip** per la pèrdua del vincle físic.
- Es considera un inconvenient per a determinats llocs de treball **la impossibilitat de supervisió directa sobre els treballadors.** Aquest aspecte, però, es pot solucionar establint sistemes de control de rendiment i activitat, concretant reunions i fent un pla de seguiment de control de resultats.



5. En síntesi: full de ruta cap al teletreball dels governs locals

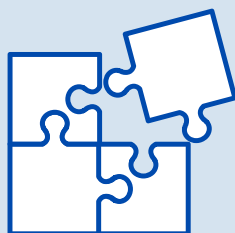
Full de ruta cap al teletreball per als Governs Locals



El canvi de **MODEL ORGANITZATIU** que es planteja...



...es concep com una **nova manera d'organitzar el treball**.



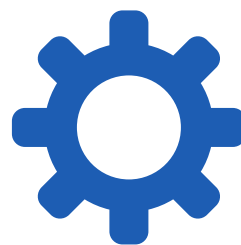
... afecta únicament una **part de la jornada**.



...requereix un **pacte** entre empleat i organització.

1. ÀMBIT ORGANITZATIU

- S'han identificat les **competències bàsiques, transversals i tècniques** que requerirà el treball a distància?
- Quins **llocs de treball** es adaptar al **teletreball**?
- Quin **perfil** ha de tenir la persona que teletreballa?
- S'ha realitzat una **anàlisi i redisseny dels procediments interns** establerts?
- Els **comandaments estan capacitats** per supervisar el teletreball?



2. ÀMBIT TECNOLÒGIC



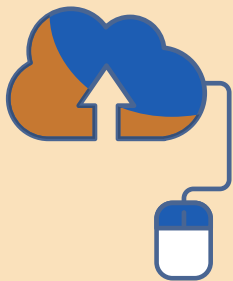
- S'han identificat les **necessitats tecnològiques** dels llocs de treball que teletreballin i se'ls ha donat cobertura?
- S'han preparat les **eines de comunicació d'organització de les tasques** dels equips de treball mixtos?
- S'ha desenvolupat un protocol per a complir amb les **mesures de seguretat informàtica** necessàries?
- S'ha establert un **canal d'atenció i suport tècnic** per als empleats que teletreballin?

3. ÀMBIT JURÍDIC

- Hi ha hagut un **pacte** entre empleat i organització per a fer teletreball?
- S'han **regulat** de forma expressa i clara, mitjançant un **protocol sobre teletreball a l'organització**, les **condicions en què es desenvoluparà el treball a distància** (requisits per accedir, calendari, horari, disponibilitat...)?



4. ÀMBIT FORMATIU



- A partir de la definició de competències bàsiques, transversals i tècniques, s'ha desenvolupat un **pla de formació específic** i s'han fet les **accions formatives prèvies requerides**?
- S'han previst accions formatives específiques per als **llocs de comandament** que els capacitin per exercir el seu rol en situacions de teletreball?

5. ÀMBIT DE PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS

- S'han **avaluat els riscos** en el lloc físic proposat per la persona que teletreballarà i s'han proposat les **mesures correctores**?
- S'ha fet una **formació específica per a evitar lesions i accidents laborals**?
- S'ha informat sobre els **criteris ergonòmics mínims** que ha de complir el mobiliari a l'hora de teletreballar?
- S'han establert protocols específics per a **evitar riscos psicosocials** en situacions de teletreball i **garantir el dret a la desconexió digital**?



6. Referències normatives

- Acord GOV/28/2020, de 18 de febrer, sobre mesures aplicables al personal de l'Administració de la Generalitat i els seus organismes autònoms que presta serveis a les dependències administratives que es traslladen al Districte Administratiu de la Generalitat de Catalunya, i de ratificació de l'Acord de la Mesa Sectorial de Negociació del Personal d'Administració i Tècnic de 16 de desembre de 2019.
- Instrucció 1/2020, de 28 de febrer, sobre el procediment d'autorització per a la prestació de serveis en la modalitat de teletreball al personal de l'Administració de la Generalitat i els seus organismes autònoms que presta serveis al Districte Administratiu de la Generalitat de Catalunya a Barcelona.
- Llei 31/1995, de 8 de novembre, de prevenció de riscos laborals.
- Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de protecció de dades personals i garantia dels drets digitals.
- Reial decret 39/1997, de 17 de gener, pel qual s'aprova el Reglament dels serveis de prevenció.
- Reial decret 486/1997, de 14 d'abril, pel qual s'estableixen les disposicions mínimes de seguretat i salut en els llocs de treball.
- Reial decret 488/1997, de 14 d'abril, pel qual s'estableixen les disposicions mínimes de seguretat i salut relatives al treball amb equips que inclouen pantalles de visualització.
- Reial decret 1215/1997, de 18 de juliol, pel qual s'estableixen les disposicions mínimes de seguretat i salut per a la utilització pels treballadors dels equips de treball.
- Reial decret legislatiu 2/2015, de 23 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'estatut dels treballadors.
- Reial decret legislatiu 8/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei general de la Seguretat Social.

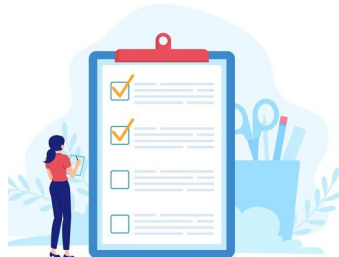


- Reial decret llei 3/2012, de 10 de febrer, de mesures urgents per a la reforma del mercat laboral (l'article 6 modifica l'article 13 del TRET).
- Signatura de l'Acord marc europeu sobre el teletreball, per part dels agents socials (CES, UNICE/UEAPME i CEEP).



7. Annex : decàleg de recomanacions per a un teletreball fàcil i eficient

Decàleg de **recomanacions** per a un **teletreball** fàcil i eficient



#1 Organitza't bé el dia. Estableix una separació entre el teletreball i la resta d'aspectes de la teva vida. **Respecta els horaris.**



#2 Cada dues hores **fes un *break*** i **aixeca't** de la cadira.



#3 Recorda que les **reunions** virtuals també tenen una **hora d'inici** i una **hora de final**, respecta-les.



#4 Les **reunions virtuals** han de ser per **validar i decidir** el treball que s'ha fet prèviament, les deliberacions és millor fer-les per altres mitjans (correu electrònic, etc).



#5 Tingues cura de la **teva posició** davant de l'ordinador. Els aspectes **ergonòmics** del treball els has de vigilar, més que mai.



#6 Vesteix-te com si fessis treball presencial.



#7 Relaciona't amb els companys de treball, en **comunicacions informals** a banda de les derivades del treball ordinari.



#8 Separa els espais d'activitat, sempre que sigui possible.



#9 Aprofita per conèixer i provar **noves eines digitals** que et poden ajudar a fer la feina més fàcil i eficient.



10 Fes **activitat física**, no et deixis emportar pel sedentarisme.