

ivàlua ✓

Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

Informe

Avaluació de l'impacte del teletreball

Administració de justícia de Catalunya



Avaluació de l'impacte del teletreball

Administració de justícia de Catalunya

Informe definitiu:
Abril de 2025

Tipus d'avaluació:
Impacte

Mètode:
Dobles diferències

Avaluació encarregada per:
Secretaria d'Administració
de Justícia

Avaluació finançada per:
Departament de Justícia i
Qualitat Democràtica

Avaluació elaborada per:
Ivàlua

Equip de treball:
Andreu Arenas (coordinació),
Marc Bosch, Nerea Frias

Agraïments:

Al Dep. Justícia per les dades
facilitades.

© Institut Català d'Avaluació de
Polítiques Públiques (Ivàlua), 2025

Aquesta obra està subjecta a la
llicència Creative Commons de
Reconeixement-NoComercial-
CompartirIgual 4.0 Internacional.

Es permet a tercers distribuir, retocar
i crear a partir de l'obra llicenciada de
manera no comercial, la distribució
de les quals cal fer-la amb una
llicència igual a la que regula aquesta
obra original.

Ivàlua

Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

Districte Administratiu de la
Generalitat de Catalunya – Edifici B
C/ dels Alts Forns, 36-44

Barcelona 08038

Tel. 00 34 93 554 53 00

info@ivalua.cat

Citació suggerida: Arenas; Andreu; Bosch, Marc; Frias, Nerea (2025). Avaluació d'impacte del teletreball. Administració de justícia de Catalunya. Barcelona: Ivàlua.

Xifres clau

75 %

Percentatge de plantilla que teletreballava a l'òrgan judicial mitjà

-5,6 %

Efecte del retorn a la presencialitat sobre la productivitat de l'òrgan judicial mitjà

Nul

Efecte del retorn a la presencialitat sobre l'absentisme i sobre la qualitat dels documents tramitats

2023

Al desembre d'aquest any queden anul·lades les sol·licituds de teletreball de l'Administració de justícia i s'insta el personal a retornar a la presencialitat a les oficines judicials.

95 %

Percentatge d'òrgans judicials de la mostra que van teletreballar durant el 2023.

2

perfils del personal de l'Administració de justícia que s'inclouen en l'informe per haver tingut l'opció de teletreballar: gestors i tramitadors processals.

2,88

hores estalviades setmanalment en desplaçaments a l'oficina per al personal funcionari mitjà.

2

dies de teletreball a la setmana - règim preferit de teletreball del cos funcional, segons els lletrats i jutges.

80 %

Percentatge de lletrats enquestats que consideren que el teletreball va tenir un impacte positiu, o cap impacte, en la seva feina

87 %

Percentatge d'advocats i procuradors enquestats que consideren que el teletreball va tenir un impacte negatiu en la seva feina

Resum executiu

- Aquest informe analitza l'**impacte del teletreball a l'Administració de justícia de Catalunya** entre el gener de 2022 i el novembre de 2023, així com l'impacte del retorn a la presencialitat a partir del desembre de 2023.
- La crisi sanitària de la COVID-19 va accelerar la pràctica del teletreball a l'Administració pública i als òrgans judicials, on fins aleshores era residual. Tanmateix, la necessitat de garantir la continuïtat del servei durant els mesos més crítics en va impulsar l'adopció a gran escala. Aquesta adopció va finalitzar el desembre de 2023, amb un **retorn integral a la presencialitat**.
- L'efecte del teletreball s'estudia a partir de **dades sobre els volums mensuals** de tràmits mensuals dels diversos òrgans judicials de Catalunya, juntament amb l'evolució del personal (gestors i tramitadors) que teletreballa. Aquesta anàlisi es complementa amb **dades d'enquestes** a professionals de l'àmbit de la justícia, per mesurar-ne les percepcions.
- Els resultats indiquen que **el retorn a la presencialitat a finals de 2023 va reduir la productivitat d'aquells òrgans judicials que estaven teletreballant amb més intensitat** (en comparació amb aquells que teletreballaven menys), indicant un efecte positiu del teletreball sobre el volum de feina gestionat i tramitat. En canvi, **no s'observa cap canvi significatiu en la qualitat de l'activitat dels òrgans judicials ni en les baixes laborals**.
- L'enquesta feta al cos de funcionaris (gestors i tramitadors), lletrats, jutges i advocats i procuradors mostra una valoració positiva del teletreball per part dels qui l'han practicat, així com dels seus caps (lletrats) i dels jutges, que observen directament la qualitat de la feina de gestió i tramitació. En canvi, els advocats expressen una preferència per un règim presencial. Aquesta discrepància assenyala que, tot i el seu efecte positiu sobre la productivitat interna, el teletreball ha generat **friccions en l'accessibilitat i la interlocució amb els professionals externs**.
- Davant d'aquests resultats, **l'informe recomana la implementació d'un model híbrid** entre treball presencial i teletreball. Tanmateix, aquest model ha d'anar acompanyat de mesures de **coordinació en l'atenció directa**, que garanteixin una disponibilitat telefònica suficient i assegurin una presència física rotatòria dels equips per atendre la ciutadania i els professionals del dret sense incidències.

Continguts

| | |
|---|----|
| 1. Introducció | 1 |
| 2. La regulació del teletreball a l'Administració de justícia | 2 |
| 2.1. Impacte esperat del teletreball | 6 |
| 2.2. Activitat dels òrgans judicials | 12 |
| 3. Metodologia | 15 |
| 3.1. Preguntes d'avaluació | 15 |
| 3.2. Fonts d'informació | 15 |
| 3.3. Variables d' <i>outcome</i> | 17 |
| 3.4. Estratègia d'estimació | 19 |
| 4. Impacte del teletreball | 20 |
| 4.1. Descripció de la mostra d'anàlisi | 20 |
| 4.2. Descriptius del teletreball | 21 |
| 4.3. Resultats d'impacte del retorn a la presencialitat | 24 |
| 4.3.1. Impactes en el personal | 27 |
| 4.3.2. Impactes en la quantitat i qualitat de la feina | 28 |
| 4.4. Limitacions de l'anàlisi | 29 |
| 5. Enquesta | 30 |
| 5.1. Prevalença del teletreball i estalvis de temps | 31 |
| 5.2. Impactes percebuts en la productivitat | 33 |
| 6. Conclusions | 36 |
| 7. Recomanacions | 36 |
| 8. Referències | 37 |
| 9. Annexos | 38 |
| 9.1. Variables de la mostra | 38 |
| 9.2. Efectes del retorn a la presencialitat | 41 |
| 9.3. Anàlisi addicional: relació entre el creixement del teletreball i la productivitat | 46 |
| 9.4. Dades addicionals de les enquestes | 48 |

Índex de taules

| | |
|--|----|
| Taula 1. Relació entre jurisdiccions i especialitat..... | 13 |
| Taula 2. Variables d' <i>outcome</i> | 18 |
| Taula 3. Impactes del retorn a la presencialitat en l'absentisme segons la incidència del teletreball | 27 |
| Taula 4. Impactes del retorn a la presencialitat en la quantitat i qualitat de treball realitzat segons la incidència del teletreball..... | 28 |
| Taula 5. Variables de la mostra | 39 |
| Taula 6. Impacte del retorn a la presencialitat segons la ràtio de teletreball en el personal sense control per tendències prèvies | 42 |
| Taula 7. Impacte del retorn a la presencialitat segons la ràtio de teletreball en la quantitat i qualitat de la feina sense control per tendències prèvies | 43 |
| Taula 8. Resultat del model d'efectes fixos en les variables de productivitat i qualitat | 48 |
| Taula 9. Resultat del model d'efectes fixos en les variables de personal..... | 48 |
| Taula 10. Enquesta a personal funcionari | 48 |
| Taula 11. Enquesta a lletrats..... | 49 |
| Taula 12. Enquesta a persones dedicades a l'advocacia, la procura i graduades socials . | 49 |
| Taula 13. Enquesta a jutges i magistrats | 50 |
| Taula 14. Qüestionari adreçat a persones dedicades a la procura, l'advocacia i graduades socials | 54 |
| Taula 15. Qüestionari adreçat a personal funcionari..... | 56 |
| Taula 16. Qüestionari adreçat a lletrats | 59 |
| Taula 17. Qüestionari adreçat a jutges i magistrats..... | 62 |

Índex de figures

| | |
|---|----|
| Figura 1. Organització del Poder Judicial a Catalunya | 5 |
| Figura 2. Esquema de la teoria del canvi del teletreball a l'Administració de justícia..... | 10 |
| Figura 3. Densitat de la ràtio mitjana de teletreball dels òrgans judicials | 22 |
| Figura 4. Proporció d'òrgans judicials amb ràtios de teletreball per sobre de la mediana . | 22 |
| Figura 5. Ràtio mitjana de teletreball per decil mitjà de productivitat | 24 |
| Figura 6. Evolució de la ràtio mitjana de teletreball per òrgan | 25 |
| Figura 7. Model d'estimació de l'impacte..... | 26 |
| Figura 8. Pèrdua de productivitat del jutjat mitjà (ràtio de teletreball del 75 %) amb el retorn a la presencialitat | 29 |
| Figura 9. Freqüència del teletreball..... | 31 |
| Figura 10. Temps de desplaçament a la feina | 32 |
| Figura 11. Valoració per part de lletrats i funcionaris de l'impacte del teletreball en la gestió de tasques i quantitat i qualitat de la feina | 34 |
| Figura 12. Impacte percebut del teletreball del personal funcionari en la seva feina | 34 |
| Figura 13. <i>Event-study plot</i> per a les variables de productivitat sense control per tendències prèvies..... | 44 |
| Figura 14. <i>Event-study plot</i> per a les variables de productivitat amb control per tendències prèvies..... | 45 |
| Figura 15. Percentatge percebut del personal funcionari que teletreballava per òrgan | 51 |

| | |
|---|----|
| Figura 16. Preferències en el model de teletreball dels funcionaris segons col·lectius professionals | 51 |
| Figura 17. Preferències en el model de teletreball dels funcionaris segons col·lectius professionals i edat | 52 |
| Figura 18. Preferències en el model de teletreball dels funcionaris segons col·lectius professionals i gènere | 53 |

1. Introducció

Els canvis tecnològics i les transformacions en el mercat de treball han fet imprescindible l'adaptació de les polítiques públiques per garantir una administració eficient i moderna. La digitalització i l'automatització han redefinit la prestació de serveis públics, mentre que noves formes de treball, com el teletreball, s'han consolidat com una realitat cada cop més present. Aquestes transformacions no només responen a la necessitat d'innovació i modernització, sinó també a una demanda creixent de flexibilitat laboral, tant per part del personal com de les institucions.

Abans de la pandèmia de la COVID-19, el teletreball era una pràctica minoritària, especialment en l'Administració pública. La crisi sanitària va obligar a implementar-lo de manera accelerada per garantir la continuïtat dels serveis essencials. Tot i que inicialment es va percebre com una solució d'emergència, l'experiència n'ha posat en relleu els avantatges i ha obert el debat sobre la seva permanència en l'àmbit públic.

El teletreball suposa costos i beneficis potencials. D'una banda, permet reduir el **temps i els costos de desplaçament** de la plantilla, i optimitzar l'ús d'espais físics i recursos materials, la qual cosa genera **estalvis en infraestructures** a l'Administració a llarg termini. D'altra banda, pot tenir un **impacte negatiu sobre la productivitat** i la qualitat del servei públic. **L'objectiu d'aquesta avaluació és estimar l'efecte del teletreball sobre la productivitat dels òrgans judicials de Catalunya.**

En el cas de l'**Administració de justícia de Catalunya**, el teletreball es va introduir durant la pandèmia com a mesura per garantir la continuïtat del servei i minimitzar el risc de contagi. Per fer-ho possible, es van implementar protocols específics, eines tecnològiques i formació per facilitar l'adaptació dels professionals a aquesta nova realitat. **Entre el març de 2020 i finals de 2023, el teletreball va ser possible, amb caràcter voluntari. No obstant això, una instrucció del Departament de Justícia de Catalunya va forçar el retorn a la presencialitat a partir del desembre de 2023.**

Amb aquest retorn a la presencialitat, sorgeix la necessitat d'analitzar l'impacte del teletreball en termes de productivitat, qualitat del servei i benestar del personal, per considerar-ne la viabilitat i l'interès de cara al futur. **Aquest informe presenta els resultats de l'avaluació de l'impacte del teletreball en l'Administració de justícia a Catalunya, basant-se en dades recollides entre el 2022 i el 2024.** L'objectiu és oferir una anàlisi detallada i fonamentada sobre els efectes d'aquesta modalitat en el funcionament dels òrgans judicials, comparant-ne l'evolució amb teletreball i sense, i aportar elements per prendre decisions futures en matèria d'organització del treball.

2. La regulació del teletreball a l'Administració de justícia

La crisi sanitària ocasionada per la pandèmia de la COVID-19 va resultar en l'adopció d'un règim de teletreball de caràcter voluntari a l'Administració de justícia de Catalunya. L'any 2020 no hi havia cap marc normatiu que regulés el teletreball en aquest àmbit, i, per tant, amb la declaració de l'estat d'alarma mitjançant el **Reial decret 463/2020**, de 14 de març de 2020, es van suspendre els terminis processals i es va aturar completament l'activitat de la judicatura espanyola excepte per garantir els drets reconeguts a totes les persones en l'article 24 de la Constitució espanyola (tutela judicial, assistència lletrada i procés amb garanties i sense dilació, entre d'altres). El desenvolupament de la pandèmia va suposar la necessitat de reactivar l'Administració de justícia tot limitant la transmissió del virus. Així doncs, es va programar una reactivació progressiva que preveia el teletreball, primer a partir del **Decret llei 16/2020**, de 28 d'abril, i posteriorment amb la **Llei 3/2020**, de 18 de setembre. Aquests textos s'han concretat en les ordres estatals següents dictades pel Ministeri de Justícia.

La primera, l'Ordre **JUS/394/2020, de 8 de maig de 2020**, activava la fase 1 del Pla de Desescalada a l'Administració de justícia **després de l'aturada temporal**, i introduïa mesures que afectaven l'organització de les seus judicials, com l'aprovació de torns de tarda, la reincorporació al treball presencial d'un 30-40 % del personal de cada òrgan o servei i l'establiment del teletreball per al personal que no s'incloués en cap torn concret.

La segona, l'Ordre **JUS/430/2020, de 22 de maig de 2020**, activava la fase 2. Tot i que les mesures no es veien significativament alterades, sí que es permetia un augment del percentatge de personal que es podia reincorporar presencialment als òrgans i serveis.

Posteriorment, es va publicar la darrera ordre, l'Ordre **JUS/504/2020, de 5 de juny de 2020**, que activava la fase 3. En aquesta fase, **es reincorporaven el 100 % dels efectius, tot i que es permetia al personal acollir-se a la modalitat de teletreball de manera voluntària, sempre que tingués l'autorització prèvia de l'Administració competent** i la petició la fes la persona responsable de cada òrgan.

Atès que l'última ordre permetia el teletreball, l'Administració de justícia de Catalunya va percebre la necessitat de definir una sèrie de pautes per organitzar-lo, ja que encara mancava un marc normatiu específic. Així, es va publicar la Instrucció **SRAJ 7/2020**, de 18 de novembre de 2020, en la qual es recull:

- **Personal que pot teletreballar:**¹
 - D'una banda, els gestors i tramitadors processals i administratius dels jutjats mercantils, socials, contenciosos administratius i de família.
 - D'altra banda, els gestors i tramitadors processals i administratius dels jutjats de primera instància, d'incapacitats, mixtos, socials d'execució, del SAC Social, de les unitats processals i dels serveis comuns processals (civil).
 - Els primers poden teletreballar gràcies a la distribució de portàtils corporatius, mentre que els segons ho fan mitjançant la virtualització d'aplicacions, que els permet connectar-se al sistema en remot amb els ordinadors personals.
- **Accés prioritari al teletreball** per al personal vulnerable davant la pandèmia i per a aquell que tingui a càrrec persones menors de dotze anys o dependents.
- Detalls sobre **el procediment per sol·licitar** el teletreball.

El personal de l'Administració de justícia va tenir la possibilitat de treballar en remot fins que la Instrucció **SAJ 1/2023**, de 15 de novembre, va deixar sense efecte la instrucció que organitzava el règim de teletreball. Aquesta última instrucció **instava tot el personal al servei de l'Administració de justícia a Catalunya a retornar a la presencialitat a partir de l'1 de desembre de 2023**.

En el cas dels lletrats de l'Administració de justícia destinats a Catalunya, el seu retorn a la presencialitat es va avançar un mes, en aplicació de l'Acord de la Secretaria de Govern del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya (TS/GS 204/2023), de 30 d'octubre.

En resum, durant el període comprès entre el 18 de novembre de 2020 i l'1 de desembre de 2023, el teletreball va estar regulat per les directrius de la Secretaria de Relacions amb l'Administració de justícia. El personal que va poder acollir-se a aquesta modalitat van ser: **gestors processals i tramitadors processals** de l'Administració de justícia.

Quins òrgans judicials van teletreballar?

A Catalunya hi ha 898 òrgans judicials² organitzats territorialment a escala de província o de partit judicial³ (vegeu la Figura 1). Actualment, hi ha 49 partits judicials: 25 a la província de Barcelona, 9 a Girona, 7 a Lleida i 8 a Tarragona. Els òrgans judicials es classifiquen en:

¹ Sempre que hi hagi els mitjans disponibles per fer-ho i l'aprovació del responsable funcional (lletrat o lletrada de l'Administració de justícia).

² Dada per a l'any 2023, font: Idescat, <https://www.idescat.cat/indicadors/?id=aec&n=15851&lang=es>.

³ Unitat territorial que s'utilitza a l'Administració de justícia. Un partit judicial integra un o diversos municipis de la mateixa província.

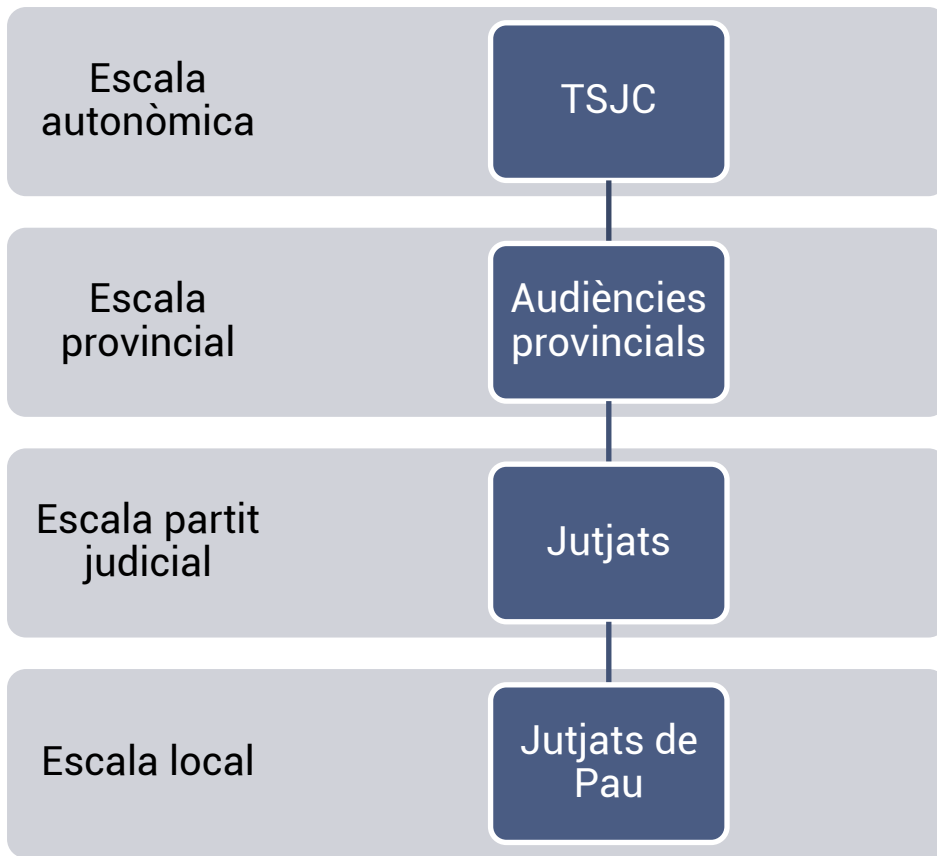
- El **Tribunal Superior de Justícia** culmina l'organització judicial en l'àmbit territorial de Catalunya, sense perjudici de la jurisdicció que correspon al Tribunal Suprem i d'aquelles matèries que exigeixin garanties constitucionals, competència que correspon al Tribunal Constitucional. Té competència per conèixer els recursos i procediments dels ordres jurisdiccionals civil, penal, contenciós administratiu i social, així com dels casos de responsabilitat civil o penal contra presidents i consellers de la Generalitat, membres del Parlament de Catalunya, altres alts càrrecs autonòmics, membres del ministeri fiscal o jutges i magistrats d'instàncies inferiors.
- Les **Audiències Provincials**: són òrgans col·legiats d'àmbit provincial amb competències als ordres jurisdiccionals civil i penal. En l'ordre civil, coneixen els recursos d'apel·lació que es formulen davant de decisions preses pels òrgans unipersonals de la província. En l'ordre penal, l'enjudiciament dels delictes que impliquen penes de més gravetat (per a les quals no són competents els jutjats penals) dels recursos d'apel·lació que estableixi la llei contra les resolucions dels jutjats d'instrucció, penals, de violència sobre la dona, de menors i de vigilància penitenciària de la província.
- Els **Deganats**: són òrgans de coordinació i gestió dels jutjats en els partits judicials que compten amb més d'un òrgan unipersonal. Els jutges degans són els titulars del deganat i assumeixen funcions de coordinació de l'activitat dels jutjats en matèries com assegurar el funcionament adequat del servei de guàrdia, convocar les juntes de jutges, vigilar la utilització correcta de les dependències judicials o el repartiment d'assumptes.
- Els **Registres Civils**: són òrgans de funció administrativa que registren els actes relacionats amb l'estat civil de la ciutadania.
- **Jutjats de Primera Instància i d'Instrucció**: són òrgans unipersonals que exerceixen funcions jurisdiccionals tant en l'ordre civil com en el penal dins el partit judicial. La Llei de demarcació i planta judicial determina els supòsits en els quals es pot acordar la separació d'aquesta tipologia de jutjats.

En els partits judicials on s'ha implementat el model d'oficina judicial l'activitat jurisdiccional dels jutjats i tribunals es desenvolupa a través de les unitats processals de suport directe (UPSD) amb el suport dels serveis comuns processals generals (SCPG) i els serveis comuns processals d'execució (SCPE), els quals, sense estar ingrats en un òrgan judicial concret, assumeixen funcions centralitzades de gestió i suport en actuacions derivades de l'aplicació de la llei. Els serveis comuns processals que hi ha d'haver als diferents partits judicials es determinen en funció de la tipologia de partit judicial i de la seva dimensió. **Jutjats d'altres jurisdiccions o especialitats**: són òrgans unipersonals en les jurisdiccions

contenciosa administrativa, social, vigilància penitenciària, penal, de violència sobre la dona, mercantil o de menors que actuen com a primera instància judicial d'aquestes jurisdiccions. Estan situats a escala provincial o a les ciutats més grans.

- Els **Jutjats de Pau**: són òrgans ubicats en municipis on no hi ha jutjat de primera instància i instrucció, i tenen competències en l'ordre civil i penal.

Figura 1. Organització del Poder Judicial a Catalunya



Font: Elaboració pròpia amb informació de la Llei orgànica 6/1985, de primer de juliol, del poder judicial.

En el cas dels òrgans judicials de Catalunya, **no totes les tipologies van poder acollir-se al teletreball i, dins d'una mateixa tipologia, no tots els òrgans ho van fer** (particularment, els Jutjats Penals i el personal d'instrucció dels Jutjats de Primera Instància i Instrucció no van poder teletreballar). En concret, segons les dades facilitades, només el personal de **378 òrgans judicials** va poder teletreballar entre el novembre de 2020 i el novembre de 2023. Només va poder acollir-se al teletreball el personal d'algunes **Audiències Provincials, Deganats, Jutjats, Unitats Processals de Suport Directe (UPSD), Serveis Comuns Processals d'Execució (SCPE) i Serveis Comuns Processals Generals (SCPG)**.

Pel que fa als jutjats que van adoptar el teletreball, van ser:

- **Jutjats Contenciosos Administratius** (jurisdicció contenciosa administrativa).
- **Jutjats de Primera Instància** (jurisdicció civil).
- **Jutjats de Primera Instància i Instrucció** (jurisdicció civil i part penal). En aquests casos, només va poder teletreballar el personal dels casos de jurisdicció civil
- **Jutjats Mercantils** (especialitat en dret mercantil).
- **Jutjats Socials** (jurisdicció social).

En total, un **42,1 % dels òrgans judicials de Catalunya** va poder optar per acollir-se al règim de teletreball establert per la norma publicada per la Secretaria de Relacions amb l'Administració de justícia.⁴ Es tractava dels òrgans judicials que treballaven amb el sistema de gestió processal **e-Justícia.cat**.

Els recursos disponibles que van permetre el teletreball

Des del **Departament de Justícia i Qualitat Democràtica** es van impulsar diversos projectes amb l'objectiu de dotar el personal de l'Administració de justícia de les eines informàtiques necessàries per teletreballar.

Així, es va posar en marxa un projecte per substituir els ordinadors de sobretaula per **portàtils amb connexió VPN**, que permetien treballar en remot al personal de les jurisdiccions **mercantil, social (declaratiu), de família i contenciosa administrativa**. Paral·lelament, es va desenvolupar un projecte de **virtualització**, que consistia en la creació d'una aplicació per accedir al sistema **e-Justícia.cat** i al **Punt Neutre Judicial** des dels ordinadors personals. Aquesta solució es va implementar per al personal dels **Jutjats de Primera Instància, de Capacitats, Mixtos, Socials d'Execució, SAC Social, Unitats Processals de Suport Directe, Serveis Comuns i les seccions civils de l'Audiència Provincial**.

2.1. Impacte esperat del teletreball

L'evidència acumulada fins al moment documenta l'impacte del teletreball sobre tres dimensions diferents: el **benestar i conciliació de les persones treballadores, la seva productivitat i la seva progressió professional**.

Benestar i conciliació

- El teletreball facilita la **conciliació entre la vida laboral i familiar**, de manera que afavoreix una relació més positiva amb la feina (Bloom et al., 2015, 2024;

⁴ Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de peticions i el total d'òrgans judicials de Catalunya (898) segons l'Idescat el 2023, <https://www.idescat.cat/indicadors/?id=aec&n=15851>.

Choudhury et al., 2021). Això fa que el personal prefereixi feines que permeten teletreballar per sobre d'altres que potser són millors en altres dimensions (Cullen et al., 2025).

- Aquest benestar es pot interpretar com una **compensació no monetària**, que contribueix a una motivació més gran per fer les tasques laborals **treballant en remot** (Choudhury et al., 2021).
- Els impactes positius són especialment rellevants en **dones i en persones amb llargs desplaçaments** (Bloom et al., 2015).

Productivitat

1. **Factors positius:** l'augment del benestar i la flexibilitat contribueixen, en molts casos, a una millora de la productivitat. Els models híbrids semblen ser els que obtenen millors resultats en termes de rendiment (Bloom et al., 2015; Choudhury et al., 2022).
2. **Factors negatius: la possibilitat de distraccions i situacions de baixa motivació intrínseca** poden limitar el rendiment del teletreball (Emanuel & Harrington, 2024). La **manca de comunicació i col·laboració** pot tenir un impacte negatiu en tasques creatives, com la generació d'idees (Brucks & Levav, 2022; Chen et al., 2022; Lin et al., 2023). Les oportunitats limitades de **mentoria i suport a persones menys experimentades** poden afectar negativament la productivitat a llarg termini (Emanuel et al., 2023).

Progressió professional

- El teletreball podria tenir un efecte advers en les **promocions i en els augments salarials**. Dos estudis apunten un possible biaix implícit contra les persones que treballen de manera remota (Bloom et al., 2015; Emanuel & Harrington, 2024), malgrat que també se n'han identificat efectes positius (Emanuel et al., 2023) o no significatius (Bloom et al., 2024). Aquests impactes negatius podrien disminuir la motivació de la plantilla a llarg termini i, per tant, afectar-ne els resultats.
- La rellevància d'aquest risc depèn de com funcionin les promocions dins de l'organització: si es basen estrictament en **mèrits quantificables**, el risc seria més baix (Bloom et al., 2015, 2024).

Cal tenir en compte que els resultats descrits anteriorment **no són extrapolables de manera homogènia a tots els tipus de feina. És essencial identificar quins d'aquests impactes són més rellevants segons les característiques específiques de cada tasca o sector**. Per exemple, les feines que requereixen un alt nivell de col·laboració o creativitat

poden veure's més afectades per les distraccions i la manca de comunicació, mentre que **aquelles més rutinàries o individuals** podrien beneficiar-se més de la flexibilitat i la millora de la conciliació laboral. Igualment, l'efecte pot ser diferent per a aquelles **feines en què la dedicació és més fàcil d'observar** durant el teletreball. La manera com es gestionen les promocions i la progressió professional dins de l'organització també pot determinar els efectes del teletreball sobre la motivació i els resultats. Per tant, és fonamental analitzar aquests factors i avaluar com es poden aplicar o mitigar per optimitzar els beneficis del teletreball en funció del tipus de feina i de l'organització concreta.

A partir d'aquesta estructura d'impactes esperats, es pot definir una **teoria del canvi (TdC) per a la implantació del teletreball a l'Administració de justícia de Catalunya**, és a dir, una representació de com funcionarà la intervenció i els resultats que se'n preveuen. Una TdC està composta pels elements següents: 1) la necessitat o problemàtica que es vol abordar, 2) els recursos disponibles per a la política, 3) les activitats que es duren a terme, 4) els productes que s'obtindran com a resultat de les activitats i 5) els resultats esperats. La Figura 2 mostra un esquema de la TdC en la implementació del teletreball a l'Administració de justícia. A continuació, es presenta un resum breu de cadascun d'aquests elements.

Problemàtica o necessitats

Com s'ha explicat anteriorment, el teletreball es va adoptar com a mesura per mantenir l'activitat de l'Administració de justícia mentre es limitava la propagació de la COVID-19. Fins aquell moment, tota l'activitat de l'Administració de justícia havia estat presencial i, per poder mantenir l'activitat a ple rendiment i alhora complir les directrius de distanciament social per a la prevenció de la COVID-19, es va fer necessari implantar el treball remot. Així mateix, com s'explica a la Instrucció **SRAJ 7/2020**, de 18 de novembre de 2020, la normativa estatal no precisava els perfils que podien teletreballar i sota quines condicions. Per tant, calia també un marc normatiu que donés precisió i seguretat a la implementació del teletreball a l'Administració de justícia catalana.

Recursos

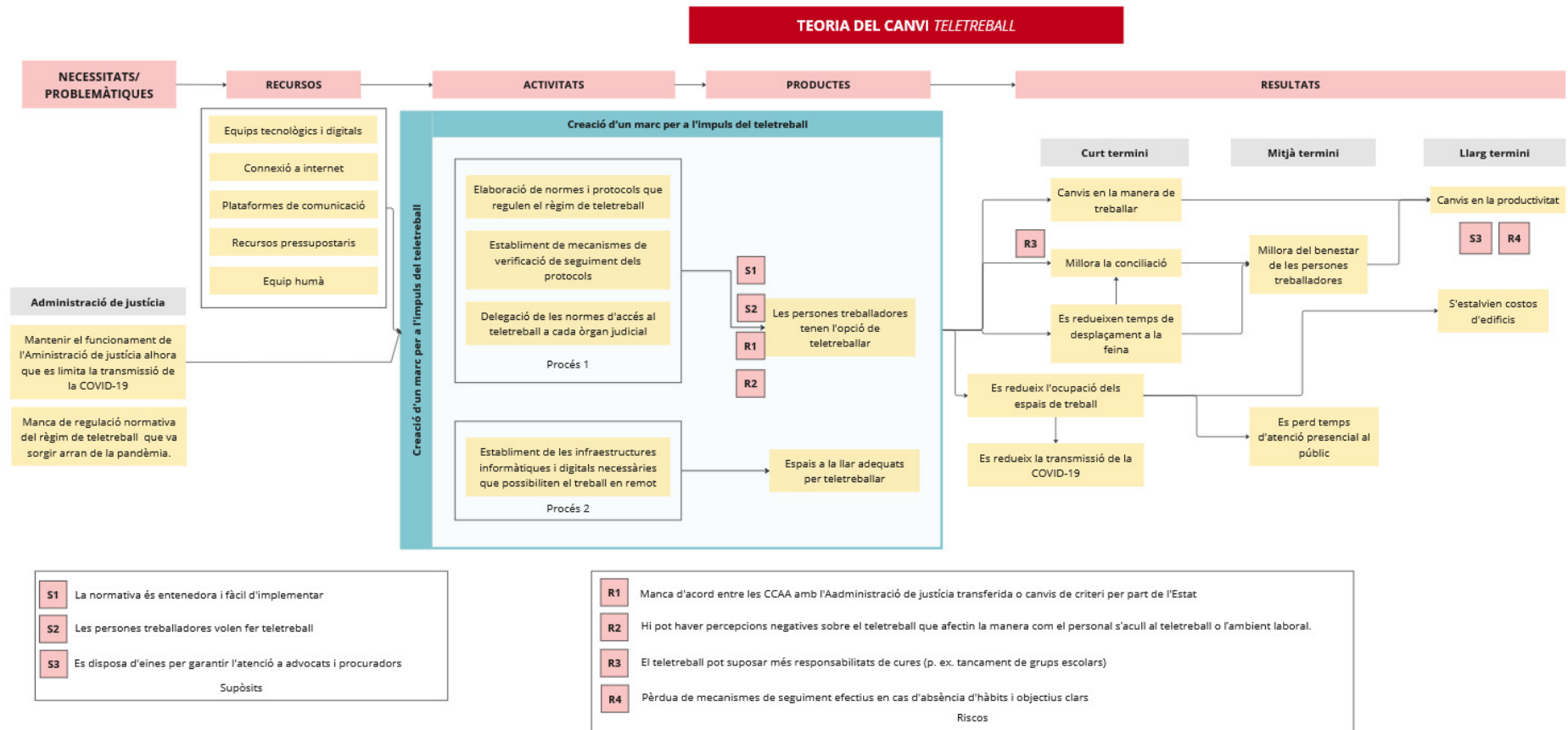
Per desplegar una política de teletreball són necessaris dos grans tipus de recursos. En primer lloc, recursos materials, com ara una dotació tecnològica adequada, connexió a internet fiable i plataformes de comunicació que facilitin el treball remot. En segon lloc, es requereix una dedicació extraordinària de recursos humans per a la implementació i gestió d'aquest nou règim de teletreball.

Activitats

Les activitats previstes en el marc d'aquesta intervenció inclouen:

1. Establiment d'un marc normatiu que reguli el règim de teletreball. Això implica analitzar els llocs de treball actuals i identificar quins són susceptibles de ser inclosos en aquesta modalitat laboral en funció de les seves característiques.
2. Avaluar les condicions i l'abast de la implementació del teletreball en cada cas.
3. Definir normes i protocols per a la política de teletreball, així com establir mecanismes de seguiment per garantir el compliment de la normativa.
4. Delegar en cada òrgan judicial l'establiment de normes d'accés al teletreball.
5. Dotar el personal dels recursos materials necessaris per assegurar que les condicions de treball en remot siguin equiparables a les del treball presencial.

Figura 2. Esquema de la teoria del canvi del teletreball a l'Administració de justícia



Productes

El principal producte de la intervenció és l'acolliment al règim de teletreball de les persones treballadores que ho sol·licitin i els sigui aprovat. Un supòsit clau per a l'adopció del teletreball (més enllà que les persones treballadores vulguin acollir-s'hi) és que hi hagi una normativa clara i fàcil d'aplicar. Alhora, existeixen els riscos de canvis en la normativa estatal o que hi hagi una cultura contrària al teletreball en un òrgan concret que redueixi els incentius del personal a fer-ne ús. Així mateix, l'establiment i distribució d'infraestructures i recursos digitals (portàtils, software VPN...) garanteix que les persones que teletreballin tenen els recursos i espais adequats per fer-ho.

Resultats

A curt termini

Immediatament després de la implementació apareixen una sèrie de canvis derivats de l'adopció del teletreball. En primer lloc, es redueix l'ocupació dels espais de treball, la qual cosa suposaria **una disminució de la transmissió de la COVID-19**, i disminueixen els temps de desplaçament a la feina. També millora la flexibilitat en l'organització de la feina (Amabile et al., 1996; Bloom et al., 2014). Finalment, millora la conciliació entre la vida professional, familiar i personal. Això, però, només es donaria en cas que el fet de teletreballar no suposi més responsabilitats de cures (per exemple, en cas de tancament de grups escolars en el període postpandèmic o un incentiu a delegar en la persona que teletreballa més tasques de treball domèstic si la resta de familiars o convivents no ho fan).

A mitjà termini

A partir dels resultats més immediats, es podria observar una millora del benestar de les persones treballadores. Segons la literatura analitzada, això és **més intens en dones i en persones amb temps de desplaçament llargs a la feina** (Bloom et al., 2015, 2024). D'altra banda, malgrat que es manté una operativitat del 100 % de la plantilla, es pot perdre temps d'atenció presencial al públic atès que no tota la plantilla estarà disponible per a les tasques que impliquin atenció a la ciutadania de manera presencial cada dia.

A llarg termini

El principal resultat a llarg termini, i del qual depèn resoldre la necessitat plantejada, és un **canvi en la productivitat de la plantilla**. Tal com ha mostrat la literatura, aquest canvi pot ser tant positiu (Bloom et al., 2015; Choudhury et al., 2022) com negatiu (Emanuel & Harrington, 2024) o no significatiu (Bloom et al., 2024). Així, per resoldre la necessitat que va motivar l'adopció del teletreball caldria, almenys, que no hi hagués una reducció de la productivitat en la plantilla. En aquest sentit, cal tant garantir que l'atenció a la ciutadania i a professionals del dret es manté com una bona comunicació dins de l'equip que eviti

situacions d'aïllament, seguiment del treball de la plantilla deficient i que mantingui la motivació de la plantilla.

Supòsits i riscos

Els supòsits inclouen aquelles condicions que es consideren certes i necessàries perquè es compleixin les hipòtesis de la TdC. És a dir, les premisses que es donen per descomptades per tal que la intervenció sigui efectiva.

| Supòsits | Descripció |
|----------|--|
| S1 | La normativa és entenedora i fàcil d'implementar. |
| S2 | Les persones treballadores volen teletreballar. |
| S3 | Es disposa de les eines necessàries per garantir l'atenció a advocats i procuradors. |

D'altra banda, els riscos són les situacions externes a la política que en poden afectar el desenvolupament tal com es preveu a la TdC.

| Riscos | Descripció |
|--------|---|
| R1 | Manca d'acord entre les CA amb l'Administració de justícia transferida o canvis de criteri per part de l'Estat. |
| R2 | Hi pot haver percepcions negatives sobre el teletreball que afectin la manera com el personal s'acull al teletreball o l'ambient laboral. |
| R3 | El teletreball pot suposar més responsabilitats de cures (p. ex., tancament de grups escolars). |
| R4 | Pèrdua de mecanismes de seguiment efectius, en cas d'absència d'hàbits i objectius clars. |

2.2. Activitat dels òrgans judicials

L'Administració de justícia està formada per òrgans administratius que donen suport a l'activitat dels diferents òrgans judicials de Catalunya, cosa que els permet exercir les seves funcions. Alguns dels professionals que formen part de l'Administració de justícia i

que operen en els diversos òrgans judicials de Catalunya són: advocats, procuradors, fiscals, personal funcionari, graduats socials, lletrats, jutges i magistrats.

Per entendre l'estudi dut a terme en aquest informe, a continuació es detallen les característiques i els perfils de les figures que treballen a les oficines judicials:

- **Jutges o magistrats:** màxima autoritat (o autoritats, en les audiències provincials) en un òrgan o tribunal de justícia, amb potestat jurisdiccional per aplicar lleis i normes jurídiques.
- **Lletrats de l'Administració de justícia destinats a Catalunya:** funcionaris públics que formen part del Cos Superior Jurídic i actuen com a directors del jutjat. Les seves funcions inclouen garantir el compliment de les actuacions judicials, dirigir el personal tecnicoprocessal de l'oficina i desenvolupar tasques processals. A més, són les persones encarregades d'iniciar i ordenar la tramitació dels procediments.
- **Gestors processals i administratius (GPA):** formen part del cos general dins del personal funcionari dels òrgans judicials i s'encarreguen de gestionar la tramitació dels procediments. Es requereix titulació d'una diplomatura universitària, enginyeria tècnica, arquitectura tècnica o equivalent.
- **Tramitadors processals i administratius (TPA):** també formen part del cos general dins del personal funcionari i donen suport en la gestió processal, i són persones necessàries per a les tramitacions. Per ocupar aquest lloc, s'exigeix el títol de batxillerat o equivalent.
- **Auxiliars judicials:** integrants del cos general dins del personal funcionari dels òrgans judicials. Les seves funcions inclouen dur a terme tasques diverses per contribuir al bon funcionament de l'activitat de l'òrgan judicial. En aquest cas, és necessari disposar del títol de graduat en ESO o equivalent.

Els **gestors processals** i els **tramitadors processals** formen part del grup d'estudi d'aquest informe, ja que van ser les persones que van poder teletreballar amb la Instrucció SRAJ 7/2020, de 18 de novembre de 2020, mencionada anteriorment.

L'activitat dels diversos òrgans judicials està delimitada en funció de la **jurisdicció i especialitat** a la qual pertanyen. Així, l'activitat que es desenvolupa a les oficines judicials està acotada per la categoria de procediments establerta dins de cada jurisdicció.

Taula 1. Relació entre jurisdiccions i especialitat

| Jurisdicció | Especialitat |
|-------------|--------------|
| Civil | Civil |

| | |
|----------------------------|---------------------------------|
| | Concursal |
| | Família |
| | Incapacitats i tuteles |
| | Violència sobre la dona (civil) |
| | Mercantil |
| Penal | Penal |
| | Violència sobre la dona (penal) |
| | Instrucció |
| | Menors |
| | Vigilància penitenciària |
| Contenciosa administrativa | Contenciosa administrativa |
| Social | Execucions |
| | Social |

Font: Elaboració pròpia.

Aquests procediments judicials es defineixen, segons el *Diccionari jurídic català*, com un conjunt de regles que determinen l'actuació a través de tràmits judicials o administratius per aconseguir un fi. Els procediments donen lloc a expedients processals, que inclouen tots els arxius i documents necessaris per a la seva resolució. Per tal que els procediments avancin i s'acabin resolent, són necessaris els tràmits que actuen com a instruments.

Per exemple, els òrgans judicials dins de la jurisdicció civil tramiten procediments relacionats amb aspectes civils com matrimonis o divorcis. En canvi, aquells que pertanyen a l'ordre social resolen procediments relacionats amb qüestions laborals o de seguretat social.

3. Metodologia

3.1. Preguntes d'avaluació

L'objectiu d'aquest informe d'avaluació d'impacte és establir **l'efecte del règim de teletreball sobre la productivitat i el benestar del personal de l'Administració de justícia**. Per respondre aquesta pregunta, d'una banda, presentem **una estratègia d'identificació causal**, en l'apartat 3.4. a partir de l'explotació de dades proporcionades per l'Administració de justícia sobre teletreball i productivitat. D'altra banda, presentem els **resultats d'enquestes** adreçades a diferents perfils de professionals de l'àmbit de la justícia, amb l'objectiu de mesurar la seva pròpia valoració del teletreball, i els principals avantatges i inconvenients.

3.2. Fonts d'informació

Arxiu de personal dels òrgans judicials

Aquest arxiu inclou informació sobre la plantilla fixa⁵ de cada òrgan judicial en format panell. El recompte de personal proporcionat es refereix a la plantilla de cada any en data de gener dels anys 2022, 2023 i 2024. La dada es desagrega per sexe i cos al qual pertany el personal. En total, es registra informació sobre 438 òrgans judicials amb un total de 3.718 treballadors l'any 2022, 3.749 l'any 2023 i 3.737 l'any 2024.

Aquesta informació sobre el personal dels òrgans judicials s'utilitza per construir una base de dades que mostra, mensualment, el nombre de treballadors que formaven part de cada jutjat durant el període 2022-2024.

Llista de baixes de personal dels òrgans judicials

Aquesta llista inclou el nombre de baixes de personal iniciades entre l'octubre de 2020 i l'octubre de 2024 per cada òrgan judicial. Les variables que es detallen en aquest arxiu inclouen dades sobre la baixa, com la data d'inici i finalització, així com el tipus de baixa. També s'hi troba informació sobre les característiques del personal afectat per la baixa, com el cos al qual pertany dins de l'Administració de justícia i els identificadors de l'òrgan judicial en què treballen. L'arxiu conté un total de 5.315 baixes registrades (amb una durada mediana de 10 dies i un total de 276.850 dies) en 440 òrgans judicials.

⁵ Les dades de personal només recullen la plantilla fixa. Per als òrgans judicials hi ha la possibilitat d'incorporar personal de reforç (variable) segons les necessitats. En aquest cas, les dades sobre la plantilla de reforç no es troben disponibles.

Aquest arxiu s'empra per construir les variables de personal, en concret, per definir els *outcomes* del nombre de baixes mensuals que van experimentar els òrgans judicials en el període avaluat.

Arxiu de peticions de teletreball de l'Administració de justícia

Aquest arxiu recull l'històric de les sol·licituds de teletreball setmanals fetes pel personal de l'Administració de justícia dels òrgans judicials de Catalunya que han treballat en remot durant el període 2020-2024.⁶ Inclou el nombre total de peticions acumulades, així com informació sobre els òrgans judicials, com el partit judicial al qual pertanyen, el tipus d'òrgan i el tipus d'unitat. Segons les dades disponibles, s'observa que hi han estat inclosos un total de 463 òrgans judicials (57 dels quals són Serveis Comuns i Unitats Processals del nou model d'Oficina Judicial), amb 378 òrgans judicials que han fet sol·licituds de teletreball durant el període analitzat.

A partir de la data i del nombre de peticions acumulades, s'ha construït una base de dades que reflecteix les sol·licituds mensuals de teletreball de 463 òrgans judicials, els quals han pogut treballar en remot durant el període avaluat. Es considera que el nombre de peticions d'un òrgan roman constant fins que no s'indica una nova data.⁷

→ A partir de la informació mensual sobre el personal i les peticions de teletreball, s'ha generat un panel que calcula la ràtio de persones que treballaven en modalitat remota en cada període. Aquesta ràtio de teletreball es considera una mesura de la **intensitat del teletreball**. A més, a partir de l'arxiu de baixes, s'hi ha incorporat un indicador que mesura el **nombre de dies de baixa** mensuals de cada òrgan durant el període avaluat.

Arxiu de volumetries

Aquest arxiu conté informació en format panel sobre l'activitat mensual comunicada pels òrgans judicials entre el gener de 2022 i el novembre de 2024. Tot i que l'arxiu no inclou un identificador d'òrgan judicial, es detalla la informació de 722 òrgans sobre les variables següents:

- Nombre de procediments incoats.
- Nombre de procediments tramitats.

⁶ L'arxiu inclou les sol·licituds de teletreball peticionades, no les que realment ho van acabar fent. Aquesta informació no està disponible.

⁷ En el cas de diverses dades de peticions acumulades dins d'un mateix mes es calcula la dada de peticions mensuals com una mitjana ponderada segons les peticions diàries.

- Nombre de tràmits.
- Nombre de documents electrònics intercanviats.
- Nombre de notificacions enviades.
- Nombre de documents signats.
- Nombre de documents validats.

Aquesta informació s'ha utilitzat per construir les principals variables de resultats, que serveixen per estimar l'impacte del teletreball en la productivitat i la qualitat dels òrgans judicials, com s'exposa en l'apartat següent.

Llista d'òrgans amb codi CTEAJE i EJCAT

Aquesta llista proporciona informació que permet identificar els òrgans judicials a partir de descripcions específiques i incorporar el codi CTEAJE (Comitè Tècnic Estatal de l'Administració Judicial). Aquest codi s'utilitza com a identificador en les bases de dades que falten.

→ A partir de la informació mensual de l'arxiu de volumetries i dels seus identificadors, es creen les variables d'**outcome** de productivitat i qualitat amb les dades mensuals per a cadascun dels òrgans judicials.

3.3. Variables d'*outcome*

Per mesurar la productivitat dels òrgans judicials, s'han utilitzat les variables de resultats detallades a la Taula 2. Aquestes variables permeten analitzar tres grans dimensions: **l'absentisme, la quantitat de treball feta i la qualitat de la feina**. Les variables d'absentisme indiquen la proporció de plantilla disponible sobre el total; les de quantitat de treball mesuren diversos productes elaborats pel personal (com tràmits o edicions de documents) per càpita, i la variable de qualitat reflecteix **el nombre mitjà d'edicions que cal fer en un document abans que sigui signat o validat pel lletrat o lletrada responsable**. Per calcular els resultats, es ponderen els òrgans judicials pel nombre de treballadors mitjà de cada òrgan, de manera que els òrgans amb més plantilla tinguin més pes en l'anàlisi.

Per facilitar la interpretació dels resultats, **totes les variables d'*outcome* s'han normalitzat**, dividint-les per la mitjana corresponent al període anterior al desembre de 2023, calculada per a cada òrgan judicial. Així, cada valor mensual reflecteix el canvi relatiu respecte a aquell període de referència, durant el qual era possible el teletreball.

Taula 2. Variables d'outcome

| Tipus d'outcome | Outcome | Descripció |
|----------------------|---|---|
| Productivitat | Procediments incoats per càpita | Procediments iniciats per l'òrgan aquell mes. Mesura per càpita. |
| | Procediments tramitats per càpita | Procediments que han seguit el seu curs. Mesura per càpita. |
| | Tràmits per càpita | Accions realitzades dins d'un procediment. Mesura per càpita. |
| | Documents electrònics intercanviats per càpita o Documents editats (emesos) | Conjunt de documents generats per mitjà de programari que s'han transmès per donar suport a un tràmit dins d'un procediment. Mesura per càpita. |
| | Documents signats per càpita | Conjunt de documents signats pel lletrat o per la lletrada que s'han generat per donar suport a un tràmit dins d'un procediment. Mesura per càpita. |
| | Notificacions enviades per càpita | Notificacions enviades pels òrgans judicials pels diversos canals. Les notificacions inclouen les notificacions enviades a través del sistema LexNet, les comunicacions oficials, les del sistema Noticat, les presencials, les del Servei d'Atenció al Ciutadà, les impreses, les incloses al taulell d'anuncis i les publicades. Mesura per càpita. |
| Personal | Nombre de treballadors que no es troben de baixa de més de tres dies de durada per càpita | Nombre total de persones d'un òrgan determinat que no han agafat una baixa amb una durada superior a tres dies en un mes. Mesura per càpita. |
| | Nombre de treballadors actius per càpita | Nombre total de persones d'un òrgan determinat que no han agafat una baixa de qualsevol durada en un mes. Mesura per càpita. |

| Tipus d'outcome | Outcome | Descripció |
|-----------------|---|--|
| | Ràtio de dies del mes del personal entre dies treballats pel personal actiu | Ràtio del nombre de dies que el personal de l'òrgan no ha estat de baixa en un determinat mes entre el nombre total de dies potencialment treballats pel personal. Exemple: si un mes té 30 dies i l'òrgan 10 treballadors amb 2 de baixa tot el mes, la variable seria 0,8 ($30 \times 8 / 30 \times 10$) |
| Qualitat | Documents retornats (ràtio, <i>control lag</i>) | Ràtio entre els documents editats i la diferència entre el 80 % dels documents signats o validats (signats manualment) en el mes en curs i el 20 % dels documents signats o validats el mes anterior. S'estima que el 80 % de signatures corresponen a documents editats en el mes en curs i un 20 % a documents editats el mes anterior. Mesura per càpita. |

Font: Elaboració pròpia.

3.4. Estratègia d'estimació

En la secció següent estudiem si la tornada a la presencialitat el desembre de 2023 va provocar canvis en la productivitat i l'absentisme dels òrgans judicials amb un percentatge més elevat de personal teletreballant, comparat amb aquells que teletreballaven poc, i per als quals el retorn a la presencialitat va suposar un canvi menys important. En aquest cas, per tant, el **grup de tractament** són els òrgans que teletreballaven amb molta intensitat, i el **grup de control**, els òrgans que treballaven amb menys intensitat.

En primer lloc, presentem una anàlisi descriptiva, primer, de la mostra d'anàlisi (apartat 4.1.) i, en segon lloc, de l'adopció del teletreball (apartat 4.2.). L'anàlisi següent, en l'apartat 4.3. inclou els resultats de l'estimació d'un model de diferència en diferències, comparant òrgans amb diferents intensitats de teletreball entre el gener de 2022 i el novembre de 2023, abans i després de la tornada a la presencialitat.

S'espera que la tornada a la presencialitat tingui un efecte considerable sobretot en aquells òrgans on el teletreball estava més estès. En l'Annex 9.2. s'explica en detall la metodologia emprada.

4. Impacte del teletreball

4.1. Descripció de la mostra d'anàlisi

La base de dades conté tots els òrgans judicials per als quals existia la possibilitat de teletreball (jurisdicció civil, social, contenciosa administrativa, jutjats deganats i unitats processals i serveis comuns de les oficines judicials). Es registren un total de 473 òrgans judicials, dels quals 377 van sol·licitar treball en remot en algun moment del període avaluat, mentre que 86 no ho van fer. L'abast temporal de l'anàlisi s'estén durant 35 mesos, des del gener de 2022 fins al novembre de 2024. Es decideix construir una **mostra amb dades en format panel balancejat**, de manera que cada òrgan tingui 35 observacions corresponents a cadascun dels mesos de l'anàlisi. Per tal d'obtenir el panel balancejat, s'eliminen els òrgans que durant alguns d'aquests 35 mesos no presenten informació en les variables d'*outcome*, en les de personal, o aquells que han sofert canvis en la seva estructura a causa de l'adopció d'un nou model d'oficina judicial.

Els òrgans judicials de primera instància i instrucció tenen dues seccions de jurisdiccions diferents. D'una banda, existeix la part civil, amb personal que va poder acollir-se al règim de teletreball, i d'altra banda, la part penal, que no ho va poder fer. Les observacions corresponents a aquesta tipologia d'òrgan s'eliminen de la mostra, ja que les dades de volumetries només registren la informació de la part civil, mentre que les dades de personal facilitades no diferenciaven les persones assignades a cadascuna de les jurisdiccions. Per tant, no era possible obtenir mesures de productivitat i ràtios de teletreball comparables a les dels altres òrgans judicials. La mostra final d'anàlisi inclou informació de **245 òrgans judicials**, dels quals 12 no registren cap petició de teletreball.

Per garantir que els resultats de l'anàlisi no es vegin afectats per factors aliens al treball en remot, **eliminem de la mostra els tres primers mesos de 2023, que corresponen als mesos d'afectació de la vaga dels lletrats de l'Administració de justícia**,⁸ que només permetia serveis mínims. Així, la mostra final cobreix un període de 32 mesos.

Una de les variables principals de l'anàlisi és la **ràtio de teletreball**, que es construeix a partir de les sol·licituds setmanals acumulades de teletreball i del nombre total de plantilla que té cada òrgan judicial. En alguns casos s'han detectat ràtios de teletreball superiors a 1, cosa que indica la presència d'alguns errors de mesura. Per a aquests casos (un 10 % d'òrgans judicials), **s'ha restringit la ràtio de teletreball a un màxim d'1**. A partir del desembre de 2023, quan totes les sol·licituds es van anul·lar, la ràtio de teletreball es

⁸ <https://www.icab.es/ca/actualitat/noticies/noticia/LA-CRAJ-informa-Convocatoria-de-vaga-dels-Lletrats-de-lAdministracio-de-Justicia-a-partir-del-24-de-gener-2023/>

redueix a 0. D'altra banda, el període posterior al retorn es defineix com a "1" per a tots els mesos posteriors al desembre de 2023, quan es va fer efectiu el retorn a la presencialitat. Finalment, la mostra definitiva inclou 245 òrgans judicials, observats durant 32 mesos en un període comprès entre el gener de 2022 i l'octubre de 2024.

4.2. Descriptius del teletreball

La Figura 3 mostra la densitat de la ràtio mitjana de teletreball de cada òrgan judicial present a la mostra. El gràfic mostra com es distribueixen els valors de la mitjana per òrgan. L'eix horitzontal representa els valors possibles de la mitjana (de 0, si ningú mai va teletreballar, fins a 1, si tothom va teletreballar en tots els períodes de la mostra). L'eix vertical mostra la densitat, que ens ajuda a veure on es concentren més les mitjanes, tot i que el seu valor numèric no tingui una interpretació directa. Si la corba és alta, vol dir que hi ha molts òrgans amb valors en aquella zona. Si la corba és baixa, vol dir que aquests valors són menys comuns.

Segons el gràfic, es pot observar que un nombre important d'òrgans tenen ràtios mitjanes de teletreball bastant elevades, superiors al 50 %: en aquella zona, la corba de densitat és on és més alta. Així, la distribució del gràfic revela una cua a l'esquerra, mentre que el pic de la distribució se situa al voltant del valor 0,80, la qual cosa indica que aquest és el valor més freqüent de la ràtio de teletreball.

En termes generals, els 245 òrgans judicials que van poder teletreballar durant el període ho van fer amb una ràtio mediana del 73,5 % i mitjana del 75 %. Tot i això, un gran nombre d'òrgans van teletreballar amb una intensitat superior i inferior a aquest valor. La Figura 4 mostra el percentatge d'òrgans de cada tipologia que presenten ràtios de teletreball per sobre de la mediana. Els Jutjats Mercantils són els que tenen una proporció més alta de personal (un 85,7 %) que ha treballat en remot per sobre de la mediana, seguits pels Jutjats Contenciosos Administratius, amb un 80 % dels casos.

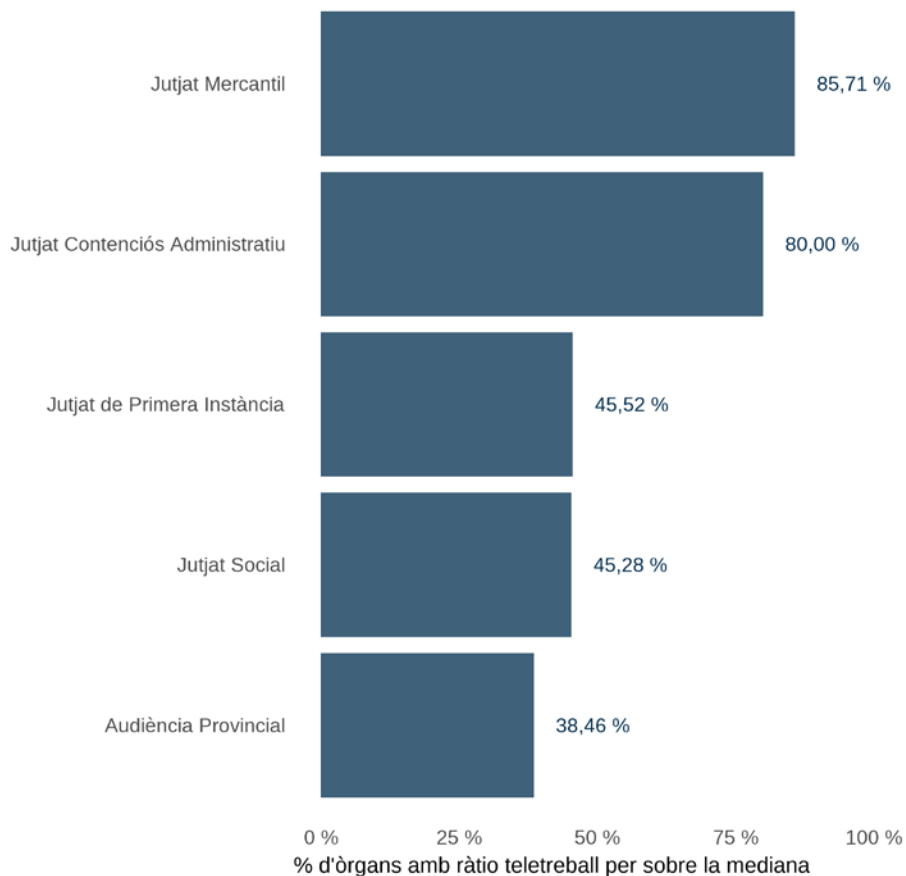
Figura 3. Densitat de la ràtio mitjana de teletreball dels òrgans judicials



Densitat de la mitjana per òrgan 2022-2023 ponderada pel nombre mitjà de treballadors.
Kernel Epanechnikov.

Font: Elaboració pròpia amb dades facilitades pel Departament de Justícia i Qualitat Democràtica.

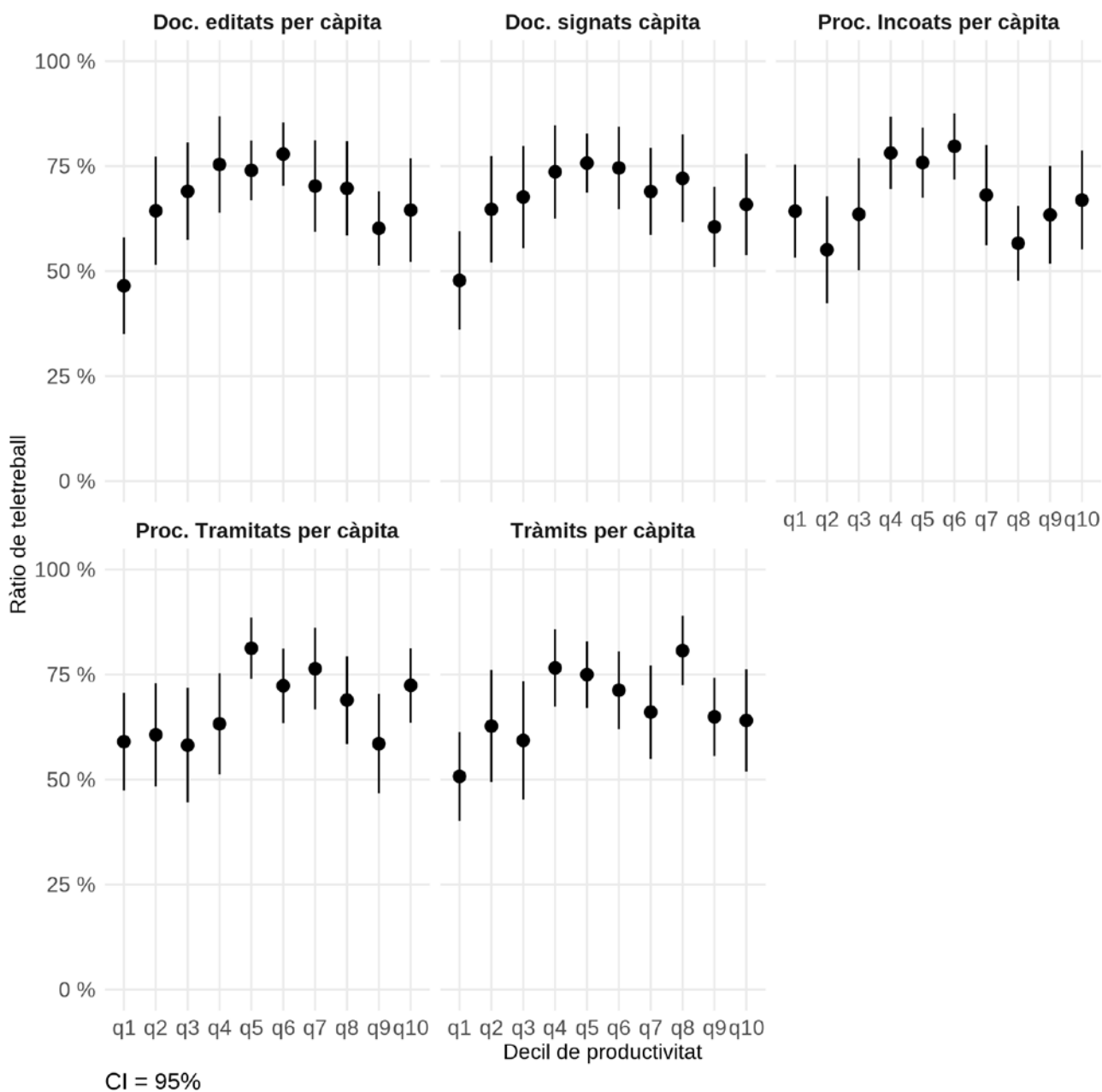
Figura 4. Proporció d'òrgans judicials amb ràtios de teletreball per sobre de la mediana



Font: Elaboració pròpia amb dades facilitades pel Departament de Justícia i Qualitat Democràtica.

La Figura 5 descriu si hi ha una relació entre la productivitat dels òrgans judicials i el grau d'ús del teletreball. Per fer-ho, es classifiquen els òrgans en deu grups (decils) segons el nivell de productivitat, mostrats a l'eix horitzontal (x): el grup q1 agrupa el 10 % menys productiu, mentre que el q10 inclou el 10 % més productiu. L'eix vertical (y) mostra el percentatge mitjà de teletreball fet per cada grup. L'objectiu no és determinar si el teletreball provoca més productivitat, sinó veure si els òrgans més productius també són els que han teletreballat més. Els resultats apunten que, en general, els òrgans judicials amb nivells de productivitat mitjans o alts (especialment entre els decils q6 i q8) van registrar nivells de teletreball lleugerament superiors. Aquests resultats, però, no tenen en compte possibles factors de confusió (per exemple, que hi hagi un tipus de jutjat que faci sistemàticament menys teletreball i tingui més volum de feina). L'anàlisi que es presenta a la secció següent està orientat a aïllar l'efecte del teletreball i del retorn a la presencialitat de tots aquests factors tant com sigui possible.

Figura 5. Ràtio mitjana de teletreball per decil mitjà de productivitat



Font: Elaboració pròpia amb dades facilitades pel Departament de Justícia i Qualitat Democràtica.

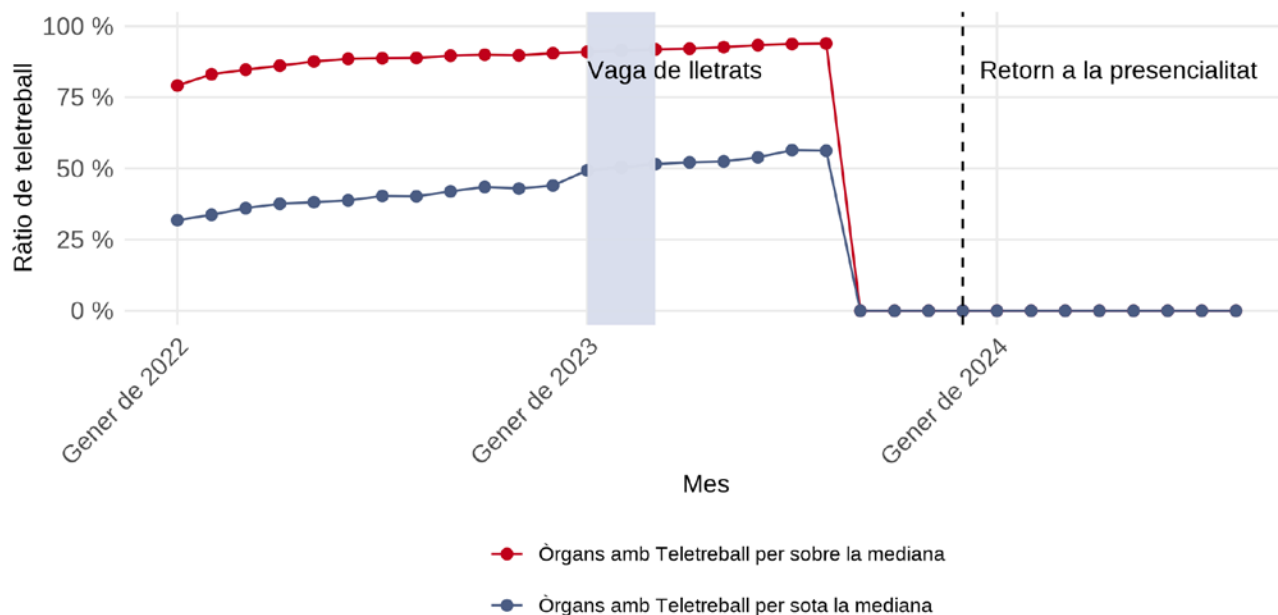
Nota: El gràfic recull la intensitat mitjana de teletreball pels òrgans judicials més o menys productius segons cadascun dels *outputs*.

4.3. Resultats d'impacte del retorn a la presencialitat

Els nivells de teletreball han variat de manera significativa entre els diversos jutjats. La Figura 6 mostra l'evolució de la intensitat de teletreball entre òrgans amb ràtios mitjanes per sobre i per sota de la mediana. Podem observar diferències importants entre òrgans, i

que, a més, aquestes diferències han sigut força estables en el temps, fins al retorn a la presencialitat.

Figura 6. Evolució de la ràtio mitjana de teletreball per òrgan



Font: Elaboració pròpia amb dades del Departament de Justícia i Qualitat Democràtica.

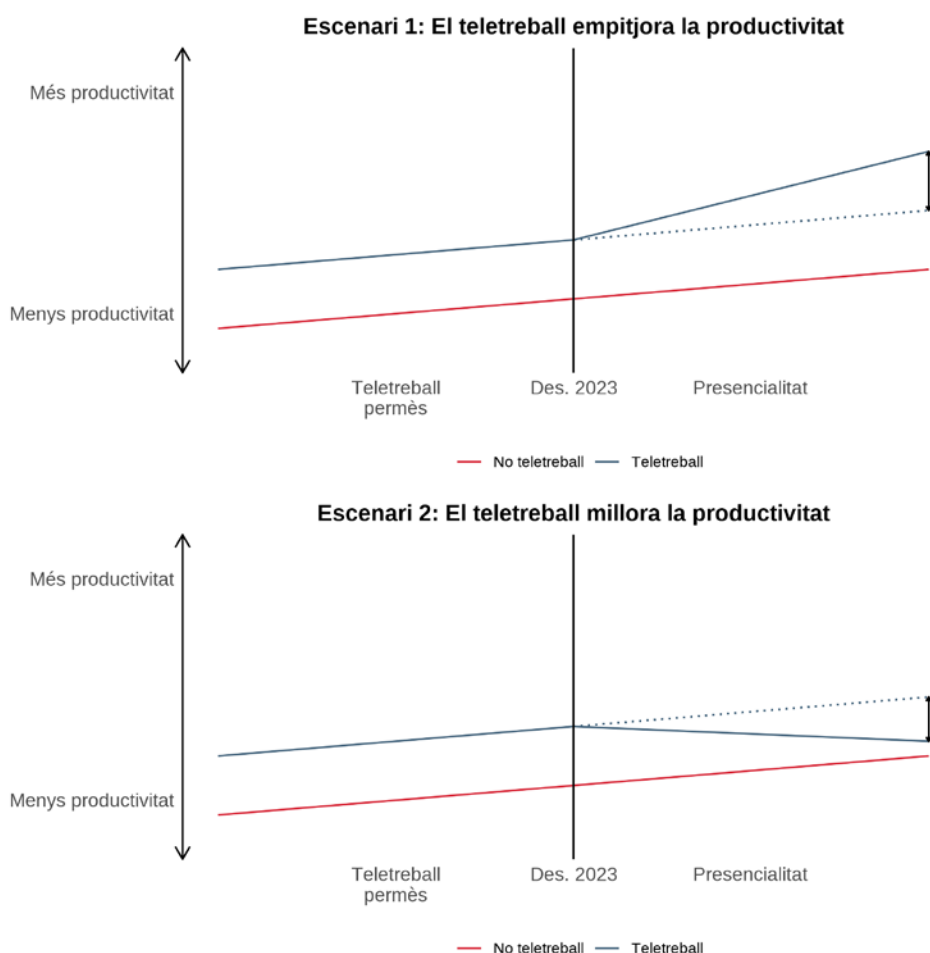
Nota: Mitjanes ponderades per nombre de treballadors.

Per analitzar l'impacte del retorn a la presencialitat, estímem un model de **diferències en diferències**, un mètode que intenta reproduir les condicions d'un experiment controlat a partir de dades observacionals. Tal com s'ha comentat anteriorment, abans del retorn obligatori a la presencialitat s'observava una lleugera correlació positiva entre la intensitat del teletreball i la productivitat. No obstant això, no podem saber amb certesa si aquesta diferència era deguda exclusivament al teletreball o si hi intervenien altres factors no observats. Per tant, cal aplicar un **mètode d'estimació robust** que permeti aïllar l'efecte del teletreball de qualsevol altre fenomen.

S'ha optat per analitzar l'impacte del teletreball a partir del retorn a la presencialitat perquè l'accés al teletreball per part del personal funcionari no depenia de criteris aleatoris o quasialeatoris (com podria ser, per exemple, el territori, l'impacte de la COVID-19 en un moment donat, la inicial del cognom...), sinó que eren els mateixos treballadors que sol·licitaven fer teletreball als seus superiors, que ho acceptaven o ho denegaven a partir de criteris com les necessitats d'atenció presencial o el fet que el treballador o la treballadora tingués criatures o persones dependents. Per tant, és possible que el personal amb accés al teletreball fos diferent del personal que no va tenir aquesta possibilitat. En canvi, el retorn a la presencialitat va afectar tota la plantilla que

teletreballava independentment de les seves característiques. El model de diferències en diferències compara els canvis en els òrgans que van permetre el teletreball (el **grup de tractament**) amb els que no el van permetre (el **grup de control**) a partir del moment que es retorna a la presencialitat. Es parteix de la hipòtesi que, si el retorn a la presencialitat té un efecte, s'hauria de manifestar només en els òrgans que havien aplicat el teletreball, mentre que els altres haurien de mantenir una evolució estable. Així, l'impacte del retorn a la presencialitat (i, per extensió, del teletreball) es mesura com la diferència entre aquests dos grups, tal com mostra la Figura 7. Per tant, si el teletreball va tenir un impacte negatiu en la productivitat, s'hauria d'observar un augment significatiu de la productivitat en el grup de tractament a partir del novembre de 2023. Si l'impacte del teletreball va ser positiu, caldria observar una caiguda significativa de la productivitat a partir d'aquest moment.

Figura 7. Model d'estimació de l'impacte



Font: Elaboració pròpia.

Nota: La línia de punts marca el contrafactual (què hauria passat sense el retorn a la presencialitat). L'impacte de la intervenció s'estima com la diferència entre el contrafactual i el resultat observat (mostrat al gràfic com la fletxa negra).

Cal tenir en compte que, a la pràctica, el grau de teletreball no és una variable dicotòmica, sinó contínua: cada òrgan pot haver permès un percentatge diferent de teletreball, entre 0 i 1. El model estima una relació lineal entre aquest percentatge i l'impacte observat en la productivitat: **com més alt és el grau de teletreball, més gran s'espera que sigui l'impacte del retorn a la presencialitat.**

Aquest mètode suposa que, en absència del retorn a la presencialitat, els òrgans amb teletreball i sense haurien continuat amb tendències similars (**supòsit de tendències paral·leles**). El model que estimem controla les tendències de productivitat de cada òrgan judicial abans del retorn a la presencialitat, per assegurar-nos que els resultats no es deuen a tendències divergents entre òrgans judicials anteriors al retorn a la presencialitat. A l'Annex 9.2. presentem resultats addicionals sense controlar per tendències, que són força similars. També es controla pel tipus d'òrgan i pel mes i any, per tal d'aïllar l'impacte de factors estacionals o del volum de feina propi de cada jurisdicció. Així, el model permet estimar l'impacte atribuïble al retorn a la presencialitat per als òrgans que teletreballaven amb més intensitat.

4.3.1. Impactes en el personal

El retorn a la presencialitat **no ha tingut impactes estadísticament significatius** en els òrgans que havien aplicat més teletreball abans del retorn general (vegeu la Taula 3). D'una banda, els impactes mesurats han estat molt petits i, de l'altra, hi ha una variabilitat elevada en els resultats individuals de cada òrgan. Aquesta incertesa fa que **no es pugui afirmar amb seguretat** que l'impacte real del retorn a la presencialitat sigui diferent de zero. En conseqüència, **no podem concloure que el teletreball hagi tingut un efecte mesurable en l'absentisme de la plantilla.**

Taula 3. Impactes del retorn a la presencialitat en l'absentisme segons la incidència del teletreball

| | Dies/personal actiu | Personal no baixa llarga per càpita | Personal actiu per càpita |
|--------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Teletreball previ x Post | 0,026 (0,031) | 0,005 (0,023) | 0,003 (0,025) |
| Nre. obs. | 7.840 | 7.840 | 7.840 |
| Mitjana DV | 0,978 | 0,975 | 0,969 |
| * p < 0,1, ** p < 0,05, *** p < 0,01 | | | |

Nota: Errors estàndards clusteritzats per òrgan judicial entre parèntesis. El model inclou efectes fixos d'òrgan judicial i de mes i interaccions mes-tendències trimestrals pretractament. Estimacions ponderades pel nombre mitjà de treballadors de l'òrgan.

4.3.2. Impactes en la quantitat i qualitat de la feina

Els resultats de l'anàlisi de la productivitat (vegeu la Taula 4, Columnes 1-6) mostren que **el retorn a la presencialitat ha tingut impactes negatius significatius en la productivitat dels òrgans que fan teletreball, però no n'ha afectat la qualitat de la feina**. Així, s'hi observen reduccions significatives en tots els indicadors estudiats. L'única excepció és el nombre de procediments incoats per càpita, atès que depèn més del volum de casos iniciats i no tant de la productivitat de la plantilla. Pel que fa a la qualitat de la feina (Taula 4, Columna 7), no s'hi observen tampoc canvis significatius en la ràtio de documents retornats sobre el total de documents signats i validats, que mostra el nombre mitjà d'edicions que cal fer a un document fins que rep la validació del lletrat o lletrada corresponent.

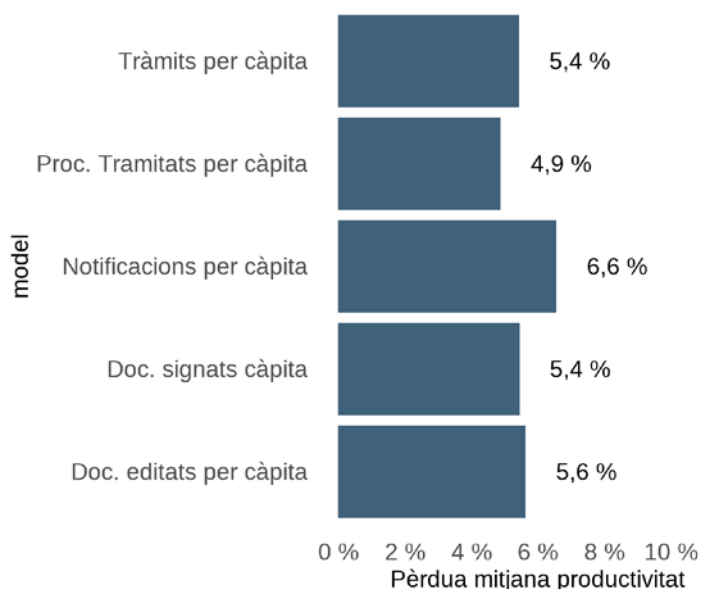
Taula 4. Impactes del retorn a la presencialitat en la quantitat i qualitat de treball realitzat segons la incidència del teletreball

| | Tràmits per càpita | Proc. incoats per càpita | Proc. tramitats per càpita | Notificacions per càpita | Doc. editats per càpita | Doc. signats per càpita | Doc. retornats ràtio (<i>control lag</i>) |
|-----------------------------------|---------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|---|
| Teletreball previ x post | -0,072** (0,032) | -0,052 (0,039) | -0,064** (0,028) | -0,086** (0,034) | -0,074** (0,029) | -0,072** (0,030) | -0,006 (0,007) |
| Nre. obs. | 7.840 | 7.840 | 7.840 | 7.840 | 7.840 | 7.840 | 7.595 |
| Mitjana DV | 1,082 | 1,040 | 1,047 | 1,051 | 1,036 | 1,038 | 0,995 |
| *p < 0,1, **p < 0,05, ***p < 0,01 | | | | | | | |

Nota: Errors estàndards clusteritzats per òrgan judicial. El model inclou efectes fixos d'òrgan judicial i de mes i interaccions mes-tendències pretractament trimestrals. Estimacions ponderades pel nombre mitjà de treballadors de l'òrgan.

Els coeficients analitzats a la Taula 4 fan referència a **l'impacte mitjà estimat en un escenari hipotètic en què tota la plantilla d'un òrgan pogués teletreballar**. Aquesta situació, però, **no reflecteix la realitat de la majoria d'òrgans de l'Administració de justícia**, com s'ha vist a l'apartat 4.2. Com s'ha presentat, la ràtio mitjana de teletreball és a l'entorn del 75 % i la taula anterior mostra que la mitjana dels coeficients significatius és de -0,074. Per tant, assumint una relació lineal entre el percentatge de teletreball i la pèrdua de productivitat, **s'estima que la pèrdua de productivitat per al jutjat mitjà associada al final del teletreball ha estat d'aproximadament un 5,6 %**. La Figura 8 il·lustra les magnituds significatives per a aquest jutjat mitjà.

Figura 8. Pèrdua de productivitat del jutjat mitjà (ràtio de teletreball del 75 %) amb el retorn a la presencialitat



Font: Elaboració pròpia amb dades del Departament de Justícia i Qualitat Democràtica.

4.4. Limitacions de l'anàlisi

Per interpretar correctament els resultats de l'anàlisi, cal tenir en compte diversos aspectes metodològics relacionats, d'una banda, amb la **validesa externa** de l'estudi (és a dir, la capacitat de generalitzar els resultats a altres contextos) i, de l'altra, amb la **validesa interna** (és a dir, els aspectes vinculats al disseny de la recerca).

Pel que fa a la **validesa externa**, s'ha treballat amb un **perfil específic de personal públic (gestors i tramitadors processals)**. Com s'ha explicat a l'apartat 2.2. , aquests perfils es dediquen principalment a tasques de gestió de procediments. Per tant, els resultats obtinguts poden no ser aplicables a altres professionals que duen a terme tasques diferents, especialment aquelles que requereixen més interacció personal, tal com es descriu a l'apartat 2.1. Així mateix, es tracta d'un **tipus de feina fàcilment quantificable**, la qual cosa pot imposar autodisciplina en el teletreball.

Pel que fa a la **validesa interna**, el primer aspecte clau és l'assumpció de tendències paral·leles. La interpretació dels resultats com a causa del teletreball assumeix que, sense retornar a la presencialitat, els òrgans judicials amb diferents nivells de teletreball haurien seguit trajectòries similars en la seva productivitat al llarg del temps. Tant el model que presentem al text, que controla per diferències prèvies en tendències, com el que presentem a l'Annex (que no ho fa), suggereixen resultats qualitativament semblants, **que ens permeten concloure que no hi ha un efecte negatiu del teletreball sobre la productivitat.**

Hi ha altres qüestions de validesa interna relacionades amb la base de dades. En primer lloc, el nivell d'agregació de les dades a escala d'òrgan judicial. No hem pogut associar els *outputs* a cada treballador o treballadora, i per tant no sabem si els canvis en productivitat són resultat dels qui teletreballen o dels qui no ho fan (o de tots dos): els nostres resultats mostren l'efecte mitjà. Això tampoc no ens ha permès estudiar diferències de gènere en l'impacte del teletreball (tot i que sí que el podem avaluar amb les dades de les enquestes). Igualment, hem hagut de prescindir dels Jutjats de Primera Instància i Instrucció, ja que no es podia determinar qui tenia dret a teletreballar. Tampoc no sabem si el personal amb permís per teletreballar realment ho va fer, per la qual cosa cal entendre els resultats com l'impacte de la intenció de tractament (*intention-to-treat*), és a dir, **l'impacte que té en el jutjat el percentatge de treballadors amb opció de teletreballar.**

5. Enquesta

Per complementar l'anàlisi a escala d'òrgan judicial, s'han dissenyat **quatre enquestes dirigides a diferents perfils de professionals de l'àmbit de la justícia** amb l'objectiu de conèixer-ne les percepcions sobre els efectes i avantatges i inconvenients del teletreball. Aquestes enquestes busquen recollir els diferents punts de vista i complementar l'anàlisi prèvia. D'una banda, entendre la correspondència entre les percepcions i l'efecte estimat sobre productivitat. De l'altra, capturar matisos sobre l'efecte del teletreball que no es poden identificar amb les variables dels registres administratius disponibles.

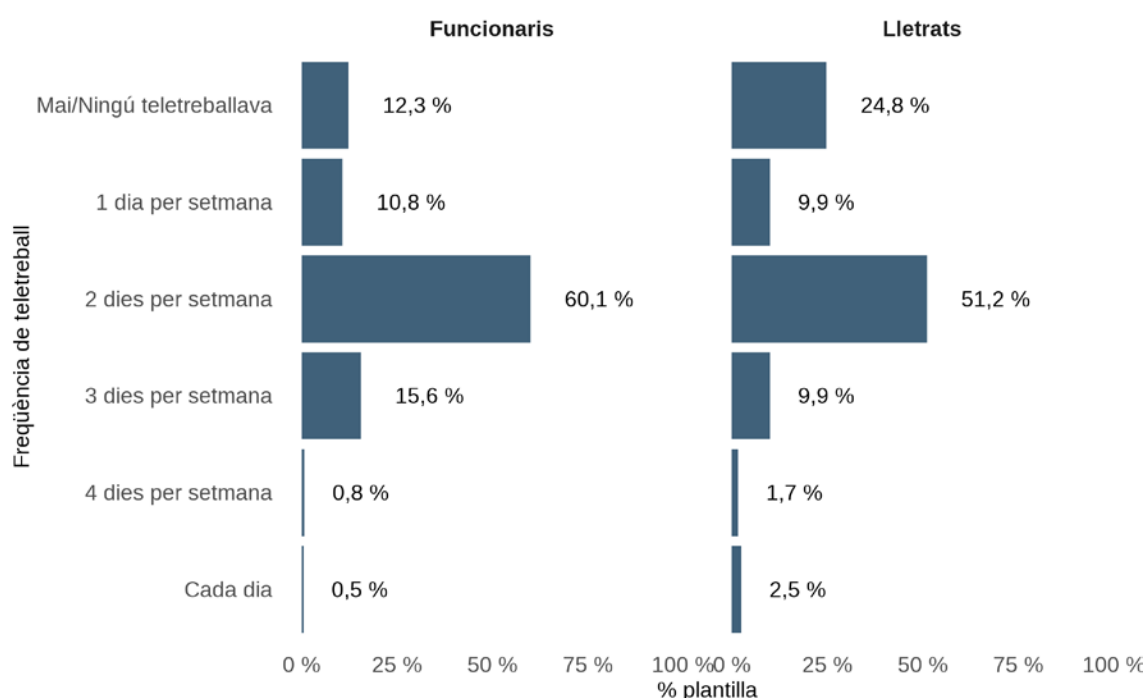
La primera enquesta, adreçada a **gestors i tramitadors processals**, recull dades personals i laborals, així com la seva experiència amb el treball en remot, incloent-hi la distribució de tasques i el règim ideal. La segona, dirigida a **lletrats de l'Administració de justícia**, analitza la seva percepció sobre el desplegament del teletreball i el seu efecte en la productivitat de l'òrgan judicial. La tercera, enfocada a **procuradors, advocats i graduats socials**, examina la seva opinió sobre el teletreball i la seva incidència en la gestió de tasques. Finalment, la quarta enquesta recull la visió de **jutges i magistrats** sobre el teletreball als seus òrgans i el règim òptim. Per obtenir la mostra, el Departament de Justícia en va informar el Tribunal Superior de Justícia de Catalunya (TSJC) i en va fer difusió a la intranet de l'Administració de justícia per obtenir les dades del personal dels cossos generals (funcionaris, lletrats i jutges). En canvi, per sol·licitar la tramitació de l'enquesta als professionals de l'advocacia i la procura que exerceixen la seva activitat en aquests òrgans judicials es va fer arribar una comunicació a la Secretaria d'Assumptes Jurídics perquè contactés amb les persones col·legiades. A les taules de l'Annex 9.4. es presenta un resum breu de les característiques de les persones que han respost les enquestes segons cada col·lectiu. Revisant aquestes dades de les quatre enquestes, es percep que els quatre grups són força similars entre ells, per exemple en tots els casos una bona part de les persones treballadores enquestades són dones (entre el 58 % i el

78 % segons el grup enquestat). A més, hi ha una proporció considerable de persones que treballen o exerceixen en Jutjats de Primera Instància (al voltant del 50 %) i l'edat mediana se situa entre els 46 i els 55 anys. Pel que fa a la trajectòria laboral, els diferents grups divergeixen en l'antiguitat mitjana que porten exercint funcions en el seu lloc de treball actual, en què destaquen els 9,53 anys de mitjana en el cas del personal funcionari, 11,35 anys de mitjana en lletrats, 11,89 en jutges i magistrats i 22,45 en el cas d'advocats i procuradors.

5.1. Prevalença del teletreball i estalvis de temps

Segons l'enquesta, un **87,7 % del personal funcionari ha teletreballat almenys un dia a la setmana** i un 60,1 % ho ha fet durant dos dies a la setmana. Observant-ho per tipus de jutjat, les taxes de personal que teletreballava almenys un dia han estat en Jutjats Contenciosos Administratius (95 %) o Socials (94 %) i les més baixes en Mercantils (73 %) o Primera Instància i Instrucció (81 %). L'enquesta a lletrats sobre la freqüència del teletreball en els seus jutjats ha donat resultats comparables.

Figura 9. Freqüència del teletreball

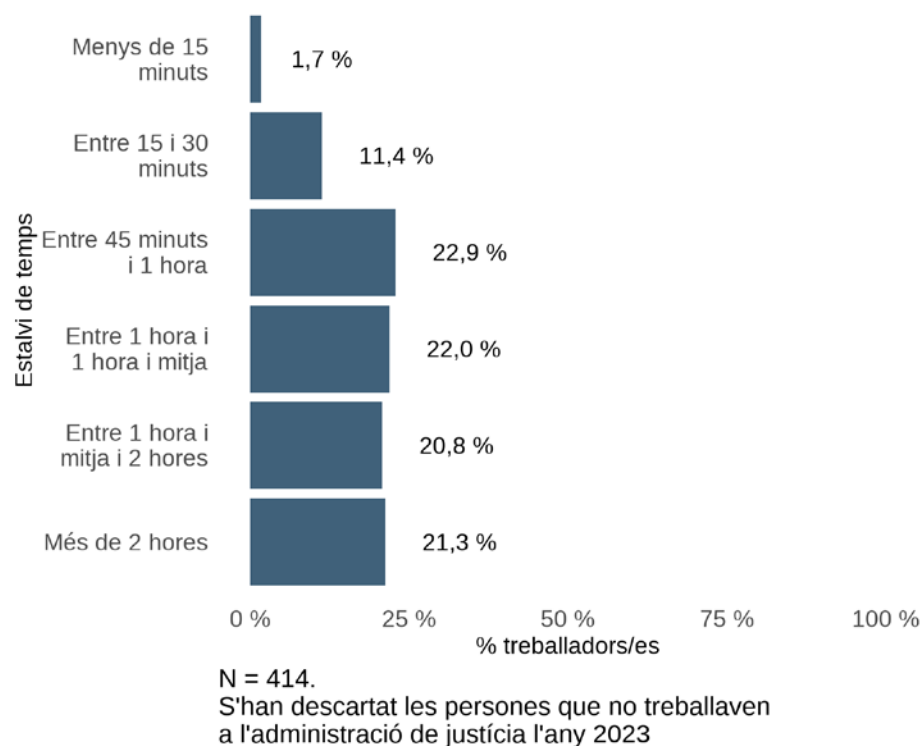


Font: Elaboració pròpia.

Aquesta freqüència de teletreball permet estimar el temps total estalviat en desplaçaments a la feina i des de la feina. S'observa que més del 60 % del personal funcionari esmerça més d'una hora anant i venint del lloc de treball (Figura 10). Creuant les dades de desplaçament amb la freqüència de teletreball, es pot estimar un **estalvi de**

temps de temps mitjà d'aproximadament tres hores setmanals per treballador o treballadora (corresponent a unes 138 hores anuals, assumint 48 setmanes laborables). No s'han observat diferències estadísticament significatives ni per edat ni per gènere.

Figura 10. Temps de desplaçament a la feina



Font: Elaboració pròpia.

Si veiem la percepció del percentatge de funcionaris que han teletreballat dins de cada òrgan judicial observem diferències importants entre col·lectius, particularment entre jutges i lletrats, d'una banda, i advocats i procuradors, de l'altra. Observem que els professionals de l'advocacia i la procura tendeixen a percebre que els percentatges de teletreball estan centrats al voltant del 50 %, mentre que lletrats i jutges consideren que o bé els percentatges són inferiors al 10 % o superiors al 75 % (les diferències entre aquests dos col·lectius es poden deure a les diferències en la mostra).

Aquestes diferències també són visibles en la percepció del percentatge de funcionaris que teletreballava entre els diferents grups. A la Figura 15 incorporada a l'Annex 9.4. es pot observar que lletrats i jutges mostren percepcions similars: un 54 % dels jutges i un 38 % dels lletrats consideraven que va teletreballar un 25 % o menys del personal funcionari de l'Administració de justícia (alhora, un 40 % dels lletrats consideren que ho va fer més del 75 %, la qual cosa apunta al fet que les seves percepcions estan modulades per l'òrgan on treballen). En canvi, professionals com advocats i procuradors consideren que la proporció de personal funcionari que va teletreballar és més elevada, amb un 38 %

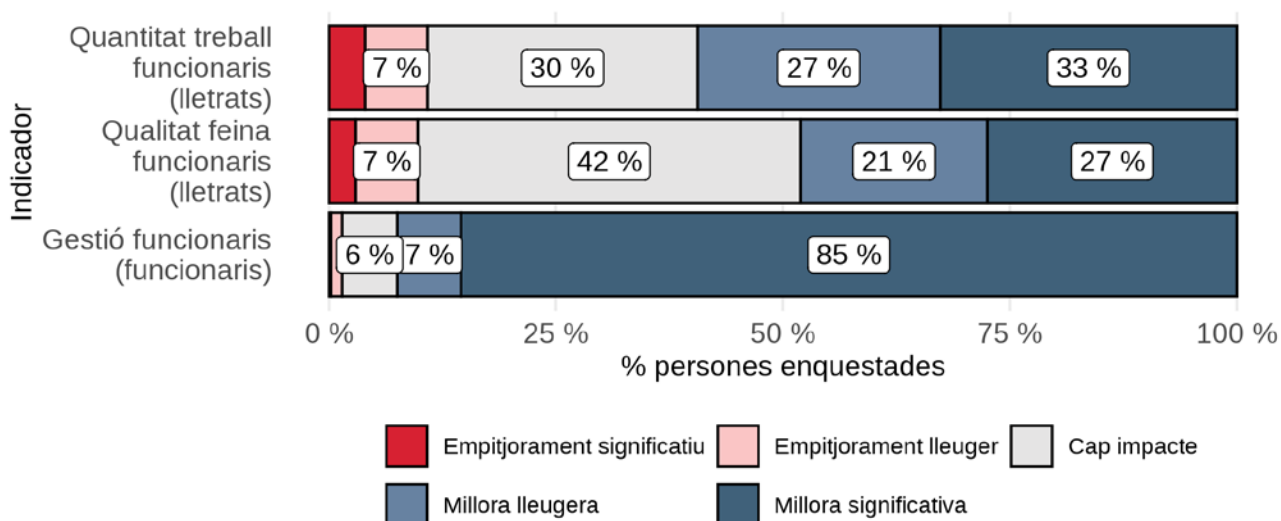
de les persones enquestades que considera que van teletreballar entre un 25 % i un 50 % del personal de l'Administració de justícia i un 33 % que ho va fer més del 50 %.

5.2. Impactes percebuts en la productivitat

L'anàlisi presentada a l'apartat 4. mostra que el teletreball ha tingut un efecte positiu sobre la productivitat del personal funcionari de l'Administració de justícia de Catalunya, entesa com la quantitat de tràmits per treballador o treballadora. Ara bé, hi ha aspectes rellevants relacionats amb la qualitat del treball i la gestió de tasques que no es poden captar fàcilment amb les dades administratives disponibles. Per això, en aquest apartat es presenten resultats basats en les percepcions dels professionals sobre l'impacte del teletreball en el seu dia a dia. Cal tenir en compte que l'enquesta no té valor causal, i que les respostes han sigut voluntàries. Tot i així, ofereix indicadors útils per identificar àmbits en què el teletreball pot haver tingut un impacte potencial que val la pena analitzar amb més profunditat.

En primer lloc, cal destacar que **el personal funcionari valora molt positivament el seu teletreball per a la seva motivació i satisfacció i la seva capacitat de gestionar les tasques diàries**. En concret, **un 72,8 % del personal funcionari considera que el teletreball és molt important per a la seva motivació professional i un 77,4 % per a la seva satisfacció personal**. Així mateix, **un 85 % del personal funcionari considera que el seu teletreball millora significativament la seva capacitat per gestionar les tasques diàries** i només un 1,45 % creu que l'empitjora (vegeu la Figura 11 més endavant). D'altra banda, **un 75 % del personal funcionari enquestat fa tasques diferents els dies que teletreballa que els dies que treballa presencialment**. Aquest aspecte és important també a l'hora d'analitzar la productivitat: si el personal funcionari reparteix les tasques segons la modalitat de la feina, **no té sentit comparar la productivitat en els dies de més i menys teletreball, sinó que cal fer-ho de manera agregada** i a partir del nombre de dies que cada persona pot teletreballar. Coherentment amb tot això, **més d'un 98 % del personal funcionari enquestat voldria teletreballar almenys un dia a la setmana**. Cal destacar, però, que **molt pocs funcionaris (vora un 9 %) voldrien teletreballar 4 o 5 dies**, sinó que la majoria preferirien 2 (47 %) o 3 (39 %) dies de teletreball a la setmana (vegeu la Figura 16 més endavant).

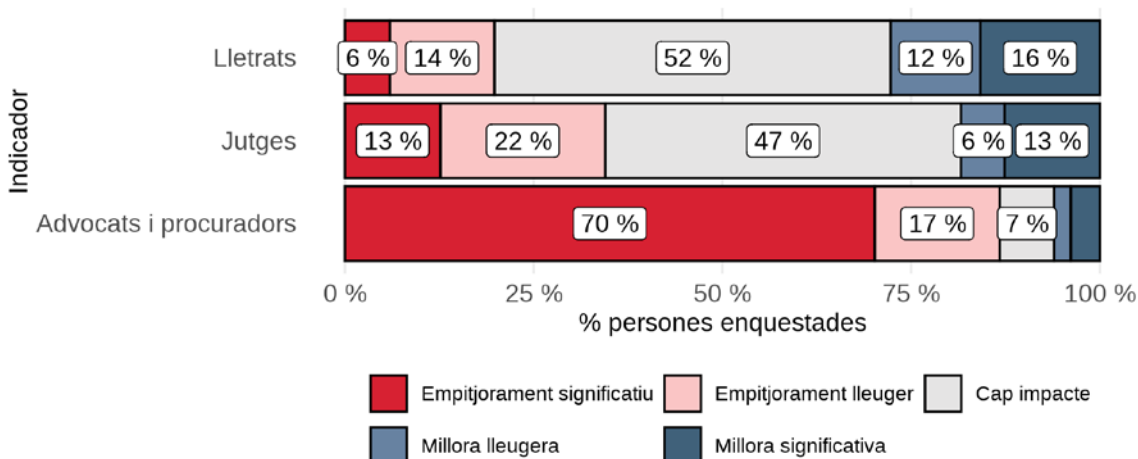
Figura 11. Valoració per part de lletrats i funcionaris de l'impacte del teletreball en la gestió de tasques i quantitat i qualitat de la feina



Font: Elaboració pròpia.

Pel que fa a la qualitat de la feina percebuda, com ja s'ha dit, d'una banda, es detecta que el personal funcionari valora molt positivament l'impacte del teletreball en la seva gestió de tasques. Així mateix, un **80 % dels lletrats de l'Administració consideren que el teletreball ha millorat o no ha tingut impacte ni en la quantitat ni en la qualitat de la feina del personal funcionari dels jutjats on treballen** (un 60 % considera que la quantitat ha millorat i un 47 % considera que ha millorat la qualitat). Això reforçaria els resultats de l'apartat 4. , segons els quals el teletreball va ser positiu per a la productivitat.

Figura 12. Impacte percebut del teletreball del personal funcionari en la seva feina



Font: Elaboració pròpia.

Malgrat això, quan s'observa l'impacte del teletreball en la gestió de tasques de lletrats, jutges, advocats i procuradors, apareixen possibles **impactes negatius del teletreball vinculats a la coordinació entre els diferents actors**. Així, en el cas de lletrats i jutges, el percentatge de persones enquestades que consideren que el teletreball del personal funcionari va suposar un empitjorament de la seva capacitat de gestió de tasques és del 20 % i del 35 %, respectivament, i d'un 87 %, en el cas dels advocats i procuradors. Això apunta una situació en què, malgrat que la productivitat mesurada en la quantitat i qualitat de la feina feta no ha tingut un impacte negatiu del teletreball, sí que ha suposat un empitjorament de la coordinació amb advocats i procuradors i, en menor mesura, amb la resta de professionals de l'Administració de justícia.

Coherentment amb aquestes visions, advocats i procuradors valoren molt negativament l'experiència del teletreball i manifesten ineficiències o retards a l'hora de tramitar expedients i dificultat per contactar amb el personal funcionari. Així, un 73 % de professionals de l'advocacia i la procura enquestats consideren que el personal de tramitació i gestió administrativa no hauria de teletreballar en cap cas; un 16 % considera que només s'hauria de permetre un dia de teletreball.

En canvi, la valoració del teletreball per part de jutges i magistrats i lletrats és lleugerament més positiva, considerant que millora la conciliació i el benestar del personal dels jutjats. Les respostes negatives estan vinculades, en general, a la necessitat de garantir l'atenció a la ciutadania i als professionals del dret. Només minoritàriament hi ha hagut respostes vinculades a la manca de confiança al personal o a la creença que la productivitat disminueix quan es teletreballa. Així, un 77 % de lletrats i un 67 % de jutges i magistrats prefereixen un model de teletreball en què el personal funcionari pugui fer un o dos dies de treball remot i només un 12 % de lletrats i un 15 % de jutges preferirien un model totalment presencial (vegeu la Figura 16 a l'Annex 9.4.). Aquesta darrera xifra presenta diferències importants segons l'edat (vegeu la Figura 17 a l'Annex 9.4.) de les persones enquestades i, en menor mesura, segons el gènere (vegeu la Figura 18 a l'Annex 9.4.). Així, les persones professionals del dret, jutges i lletrats de 45 anys o més tendeixen a oposar-se més al teletreball (per exemple, un 77 % de professionals del dret de més de 45 anys voldria un model 100 % presencial, mentre que només un 62 % de professionals de 45 anys o menys preferiria aquest model). En canvi, no s'observen pràcticament diferències en el personal funcionari segons l'edat. Pel que fa al gènere de les persones enquestades, no s'han trobat pràcticament diferències destacables, excepte una preferència lleugerament més gran pel teletreball en el cas de jutges (un 23 % de jutges homes defensa un model 100 % presencial, mentre que en el cas de jutges dones aquest percentatge és de l'11 %).

6. Conclusions

Aquest informe avalua **l'impacte del teletreball dels funcionaris sobre la productivitat a l'Administració de justícia de Catalunya**. La pràctica del teletreball es va accelerar arran de la pandèmia de la COVID-19, i va finalitzar amb el retorn complet a la presencialitat el desembre de 2023.

L'anàlisi es basa en dades mensuals sobre el volum de tràmits i l'evolució del personal, així com en enquestes qualitatives a professionals del sector. Els resultats quantitatius indiquen que **el retorn a la presencialitat va tenir un efecte negatiu sobre la productivitat en aquells òrgans que teletreballaven amb més intensitat**. Concretament, s'estima que el jutjat mitjà va reduir la seva productivitat en un 5,6 % després d'eliminar el teletreball, la qual cosa demostra que el treball remot tenia un impacte positiu en el volum de feina gestionat. Paral·lelament, **no s'han observat canvis significatius ni en la qualitat dels tràmits ni en les taxes d'absentisme laboral**.

Els resultats també mostren que el teletreball ha suposat un estalvi mitjà de 2,88 hores setmanals en desplaçaments, i que **un 95 % dels gestors i tramitadors preferiria un model híbrid amb almenys dos dies de teletreball**. Aquesta preferència compta amb el suport majoritari dels seus supervisors, ja que el 59 % dels lletrats, així com el 52 % dels jutges també validen aquesta opció. Aquesta coincidència **reforça els resultats de l'anàlisi causal**, atès que tant lletrats com jutges, que observen directament la qualitat de la feina de gestió i tramitació, confirmen que el teletreball no ha comportat una pèrdua de productivitat.

En contrast amb aquesta visió interna positiva, **els professionals de l'advocacia i la procura manifesten una percepció clarament crítica**. Un 87 % d'aquests professionals considera que el teletreball els va afectar negativament, assenyalant ineficiències i, especialment, **dificultats a l'hora de contactar i ser atesos pel personal funcionari**. Aquesta problemàtica en la interlocució explica que un 73 % d'aquest col·lectiu expressi una preferència per un model completament presencial. Així doncs, **l'avaluació mostra un escenari on el teletreball millora l'eficiència interna, però genera friccions en l'atenció als professionals externs** si no s'acompanya de mecanismes de coordinació adequats.

7. Recomanacions

A partir dels resultats obtinguts, l'informe **recomana que les futures regulacions prevegin la implementació d'un model híbrid que combini el treball presencial amb el teletreball**. Aquest enfocament no només s'associa amb una **millora de la productivitat** dels òrgans judicials, sinó que també **pot afavorir l'optimització dels espais** de treball a llarg termini i millorar la capacitat de l'Administració per atraure i retenir talent en un entorn competitiu.

No obstant això, és fonamental que aquest model vagi acompanyat de **mesures específiques per millorar la coordinació i l'atenció presencial, garantint així el servei a la ciutadania i, molt especialment, als professionals del dret.** Això implica una millor organització interna dels equips per assegurar que sempre hi ha personal disponible presencialment per a cada cas, així com solucions tecnològiques que facilitin el contacte immediat amb qui teletreballa, com ara l'ús de línies telefòniques professionals accessibles directament des dels equips portàtils.

8. Referències

- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920-925.
<https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, 605(7908), 108-112. <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>.
- Chen, C., Frey, C. B., & Presidente, G. (2022). *Disrupting science* [working paper]. The Oxford Martin Working Paper Series on Technological and Economic Change.
<https://oms-www.files.svdcn.com/production/downloads/academic/Disrupting-Science-Upload-2022-4.pdf>.
- Choudhury, P. (Raj), Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>.

Choudhury, P. (Raj), Khanna, T., Makridis, C. A., & Schirmann, K. (2022). *Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment* [working paper]. Harvard Business School Working Papers.
https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-063_639195cc-e7b5-47d3-9281-62d192c5b916.pdf.

Cullen, Z. B., Pakzard-Hurson, B., & Perez-Truglia, R. (2025). *Home sweet home: How much do employees value remote work?* (Remote work 33383). National Bureau of Economic Research.
https://www.nber.org/system/files/working_papers/w33383/w33383.pdf.

Emanuel, N., & Harrington, E. (2024). Working remotely? Selection, Treatment, and the market for remote work. *American Economic Journal: Applied Economics*, 16(4), 528-559. <https://doi.org/10.1257/app.20230376>.

Emanuel, N., Harrington, E., & Pallais, A. (2023). *The power of proximity to coworkers: Training for tomorrow or productivity today?* Paper 31880 National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w31880>.

Lin, Y., Frey, C. B., & Wu, L. (2023). Remote collaboration fuses fewer breakthrough ideas. *Nature*, 623(7989), 987-991. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06767-1>.

9. Annexos

9.1. Variables de la mostra

Les variables que s'inclouen a la mostra d'anàlisi són les següents:

Taula 5. Variables de la mostra

| Variables | Definició |
|-----------------------------------|---|
| Codi Cteaje | Identificador de cada òrgan judicial inclòs a la mostra. |
| Partit judicial | Partit al qual pertany geogràficament cada òrgan judicial de la mostra. |
| Nombre de treballadors de l'òrgan | Nombre de treballadors que presentava cada òrgan durant els anys inclosos a la mostra. Dada anual. |
| Mitjana de treballadors | Mitjana de treballadors de cada òrgan judicial durant els mesos inclosos a la mostra d'anàlisi. |
| Tipus d'òrgan | Variable que indica quina és la tipologia d'òrgan judicial. Els valors que pot prendre la variable són: Jutjat Mercantil, Jutjat Contenciós Administratiu, Jutjat de Primera Instància, Jutjat Social, Audiència Provincial. |
| Especialitat d'òrgan | Variable que indica l'especialitat de cada òrgan. Pot prendre els valors següents: mercantil, contenciós administratiu, civil, família, Registre Civil, incapacitats i tuteles, concursal, social, execucions, violència sobre la dona. |
| Any | - |
| Mes de l'any | - |
| Peticions de teletreball | Total de treballadors elegibles (gestió i tramitació) que han demanat teletreballar (i se'ls ha concedit) durant el mes en concret. |
| Ràtio de teletreball | Mitjana de teletreballadors que han teletreballat cada mes dividit pel recompte de treballadors elegibles (gestió i tramitació) en tot el període escollit. |
| Procediments incoats per càpita | Procediments iniciats per l'òrgan en aquell mes. Mesura per càpita. |

| Variables | Definició |
|---|---|
| Procediments tramitats per càpita | Procediments que han seguit el seu curs. Mesura per càpita. |
| Tràmits per càpita | Accions efectuades dins d'un procediment. Mesura per càpita. |
| Documents electrònics intercanviats per càpita o documents editats (emesos) | Conjunt de documents generats per mitjà de programari que s'han transmès per donar suport a un tràmit dins d'un procediment. Mesura per càpita. |
| Documents signats per càpita | Conjunt de documents signats pel lletrat o per la lletrada que s'han generat per donar suport a un tràmit dins d'un procediment. Mesura per càpita. |
| Notificacions enviades per càpita | Notificacions enviades pels òrgans judicials a través dels diversos canals. Les notificacions inclouen les notificacions enviades a través del sistema LexNet, les comunicacions oficials, les del sistema Noticat, les presencials, les del Servei d'Atenció a la Ciutadania, les impreses, les incloses al taulell d'anuncis i les publicades. Mesura per càpita. |
| Dies de baixes per càpita | Nombre de dies que el personal de l'òrgan ha estat de baixa en aquell mes determinat. Mesura per càpita. |
| Nombre de baixes de més de tres dies de durada | Nombre total de persones d'un òrgan determinat que han agafat una baixa amb una durada superior a tres dies en un mes. Mesura per càpita. |
| Nombre de baixes totals | Nombre total de persones d'un òrgan determinat que han agafat una baixa de qualsevol durada en un mes. Mesura per càpita. |
| Documents retornats (<i>control lag</i>) | Diferència entre els documents editats i la diferència entre el 80 % dels documents signats o validats (signats manualment) en el mes en curs i el 20 % dels documents signats o validats el mes anterior. S'estima que el 80 % de signatures corresponen a documents editats en el mes en curs i un 20 % a documents editats el mes anterior. Mesura per càpita. |

9.2. Efectes del retorn a la presencialitat

Diferència en diferències

La principal anàlisi d'aquest informe es porta a terme mitjançant el mètode de diferència en diferències. Es tracta d'una metodologia quasiexperimental que analitza l'evolució dels *outcomes* o variables de resultat entre un grup que participa en un programa (**grup de tractament**) i un grup que no hi participa (**grup de control**). Dins dels avantatges que suposa l'ús d'aquesta tècnica s'inclouen el control dels factors següents:

- 1) Aquells **factores que no varien al llarg del temps** dins de cada grup i que s'eliminen a partir de la comparació temporal.
- 2) Aquells que **no són constants però que afecten tots dos grups per igual** gràcies a la comparació entre grups.

El contrafactual consisteix en la comparació de l'evolució dels *outcomes* d'interès del grup de control amb l'evolució dels mateixos *outcomes* entre el grup de tractament.

Per tal d'estimar correctament l'efecte causal de la intervenció, el principal requeriment del mètode és que l'evolució dels *outcomes* del grup de control al llarg del temps sigui representativa de l'evolució que hauria experimentat el grup de tractament en absència de la intervenció. En concret, el supòsit que s'ha de complir és el de **tendències paral·leles**. Implica que, **abans de la intervenció, esperem observar que els *outcomes* de tots dos grups evolucionen de manera similar**, seguint la mateixa tendència. En cas que aquest supòsit no es compleixi, no es pot assegurar que les estimacions del model no estiguin esbiaixades. O també es pot dir que es requereix que la participació en la intervenció sigui l'únic factor no controlat que canvia en el temps entre els dos grups i que tingui un efecte en els *outcomes*.

Estratègia d'identificació

En el cas del teletreball a l'Administració de justícia, es va desplegar de manera desigual entre el personal dels seus òrgans. Les sol·licituds de treball en remot les presentava el mateix personal i rebien l'aprovació per part del lletrat o de la lletrada a càrrec de cada òrgan. Per tal d'explotar aquesta variabilitat en l'aplicació del teletreball i evitar alhora possibles factors no observats que podrien influenciar tant el règim de teletreball com els *outcomes*, es decideix optar pel mètode de diferència en diferències i comparar òrgans amb diferents intensitats de teletreball durant el gener de 2022 i el novembre de 2023.

En concret, es compara l'evolució del conjunt d'òrgans judicials que van treballar en remot amb baixa intensitat amb l'evolució del grup d'òrgans judicials que sí que van treballar en

remot intensament durant el 2022 i el novembre del 2023, entre el 2022 i el novembre de 2023, quan encara es permetia, i el desembre de 2023, quan va deixar de ser efectiu i que, per tant, no es van veure afectats en gran manera pel canvi. D'aquesta manera, la intensitat del treball en remot, el **tractament, només s'espera que tingui un efecte considerable en aquest últim grup.**

En la pràctica, l'impacte del teletreball s'estima a partir del percentatge de persones que estaven teletreballant en cada òrgan el novembre de 2023, just abans del retorn a la presencialitat, multiplicada per una variable binària que indica si un mes és abans o després del retorn a l'oficina. Així doncs, un **primer model d'estimació** de l'impacte del retorn a la presencialitat prendria la forma següent, controlant per efectes fixos d'òrgan (α_i) i de mes i any (μ_t).

$$Productivitat_{it} = \beta_1 \text{Ràtio Teletreball, Novembre 2023}_i \times Post_t + \alpha_i + \mu_t + \varepsilon_{it}$$

Resultats

Aquesta especificació presenta resultats no significatius en l'absentisme de la plantilla o en la qualitat de la feina, però reduccions significatives en algunes variables representant la quantitat de feina feta a partir del retorn a la presencialitat (és a dir, que els òrgans amb ràtios de teletreball més elevades han reduït molt més la seva productivitat en el moment de retornar als jutjats que els òrgans amb ràtios més reduïdes de teletreball) tal com es mostra a les Taula 6 i Taula 7.

Taula 6. Impacte del retorn a la presencialitat segons la ràtio de teletreball en el personal sense control per tendències prèvies

| | Dies/personal actiu | Personal no baixa llarga per càpita | Personal actiu per càpita |
|-----------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Teletreball previ x Post | 0,040 (0,043) | 0,011 (0,024) | 0,009 (0,025) |
| Nre. obs. | 7.840 | 7.840 | 7.840 |
| Mitjana DV | 0,978 | 0,975 | 0,969 |
| *p < 0,1, **p < 0,05, ***p < 0,01 | | | |

Nota: Errors estàndards clusteritzats per òrgan judicial. El model inclou efectes fixos d'òrgan judicial i de mes. Estimacions ponderades pel nombre mitjà de treballadors de l'òrgan.

Taula 7. Impacte del retorn a la presencialitat segons la ràtio de teletreball en la quantitat i qualitat de la feina sense control per tendències prèvies

| | Tràmits per càpita | Proc. incoats per càpita | Proc. tramitats per càpita | Notificacions per càpita | Doc. editats per càpita | Doc. signats per càpita | Doc. retornats ràtio (control lag) |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| Teletreball previ x Post | -0,069 | -0,093** | -0,070* | -0,079* | -0,062 | -0,064 | -0,010 |
| | (0,044) | (0,047) | (0,038) | (0,046) | (0,040) | (0,040) | (0,009) |
| Nre. obs. | 7.840 | 7.840 | 7.840 | 7.840 | 7.840 | 7.840 | 7.595 |
| Mitjana DV | 1,082 | 1,040 | 1,047 | 1,051 | 1,036 | 1,038 | 0,995 |
| *p < 0,1, **p < 0,05, ***p < 0,01 | | | | | | | |

Nota: Errors estàndards clusteritzats per òrgan judicial. El model inclou efectes fixos d'òrgan judicial i de mes. Estimacions ponderades pel nombre mitjà de treballadors de l'òrgan.

Identificació de tendències (no) paral·leles

El model que ha permès estimar els resultats anteriors es basa en una **assumpció de tendències paral·leles** en absència del retorn a la presencialitat. Aquesta assumpció no es pot comprovar, però una manera de fer-la més versemblant és explorar les diferències en tendències prèvies al retorn a la presencialitat, i ajustar les anàlisis per qualsevol diferència que pugui haver-hi. Amb aquest objectiu, un model alternatiu **que ens permet avaluar la versemblança d'aquesta assumpció** consisteix a estimar l'evolució de les diferències entre òrgans amb diferents intensitat de teletreball per cadascun dels mesos observats, en què el mes 0 és el mes de tractament, el mes següent és 1, el mes anterior és -1, i així successivament.

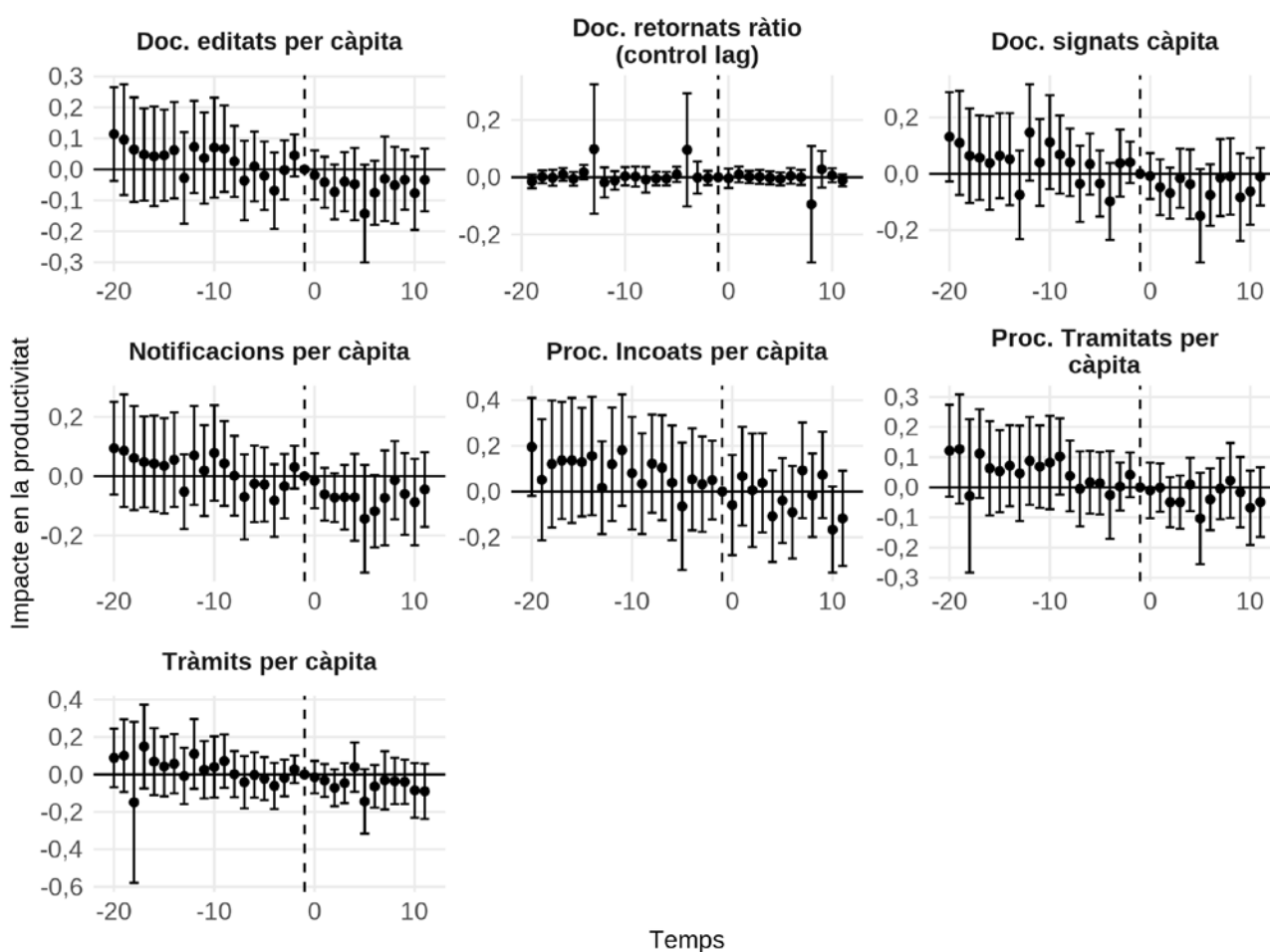
$$Productivitat_{it} = \beta_t \text{Ràtio Teletreball, Novembre 2023}_i \times (mes_t - mes_{post}) + \alpha_i + \mu_t + \varepsilon_{it}$$

A continuació s'analitzen cadascun dels coeficients β_{it} estimats. La Figura 13 mostra un *event-study plot*, és a dir, els **coeficients de les interaccions entre tractament i mes**, per cada variable de productivitat, expressats com a comparació amb el darrer mes abans del retorn a la presencialitat. L'eix horitzontal indica la distància temporal (en mesos) fins al retorn a la presencialitat, que es marca amb la línia discontinua (mes 0). Els valors negatius són mesos anteriors al retorn, i els positius, posteriors. L'eix vertical indica la correlació entre la intensitat del tractament i els tràmits per càpita per cada mes, comparada amb el mes de referència (últim abans del retorn). En aquest context, un coeficient positiu indica que, en aquell mes, una intensitat més gran del tractament

s'associa amb més productivitat, comparat amb el mes de referència, i un coeficient negatiu indica el contrari.

Els coeficients de mesos anteriors al tractament són els que apareixen a l'esquerra de la línia vertical puntejada i els coeficients posteriors són els que apareixen a la dreta. Els resultats mostren diferències lleugeres, tot i que no significatives, en les tendències dels òrgans que teletreballaven amb més o menys intensitat, des d'uns mesos abans del retorn a la presencialitat.

Figura 13. Event-study plot per a les variables de productivitat sense control per tendències prèvies



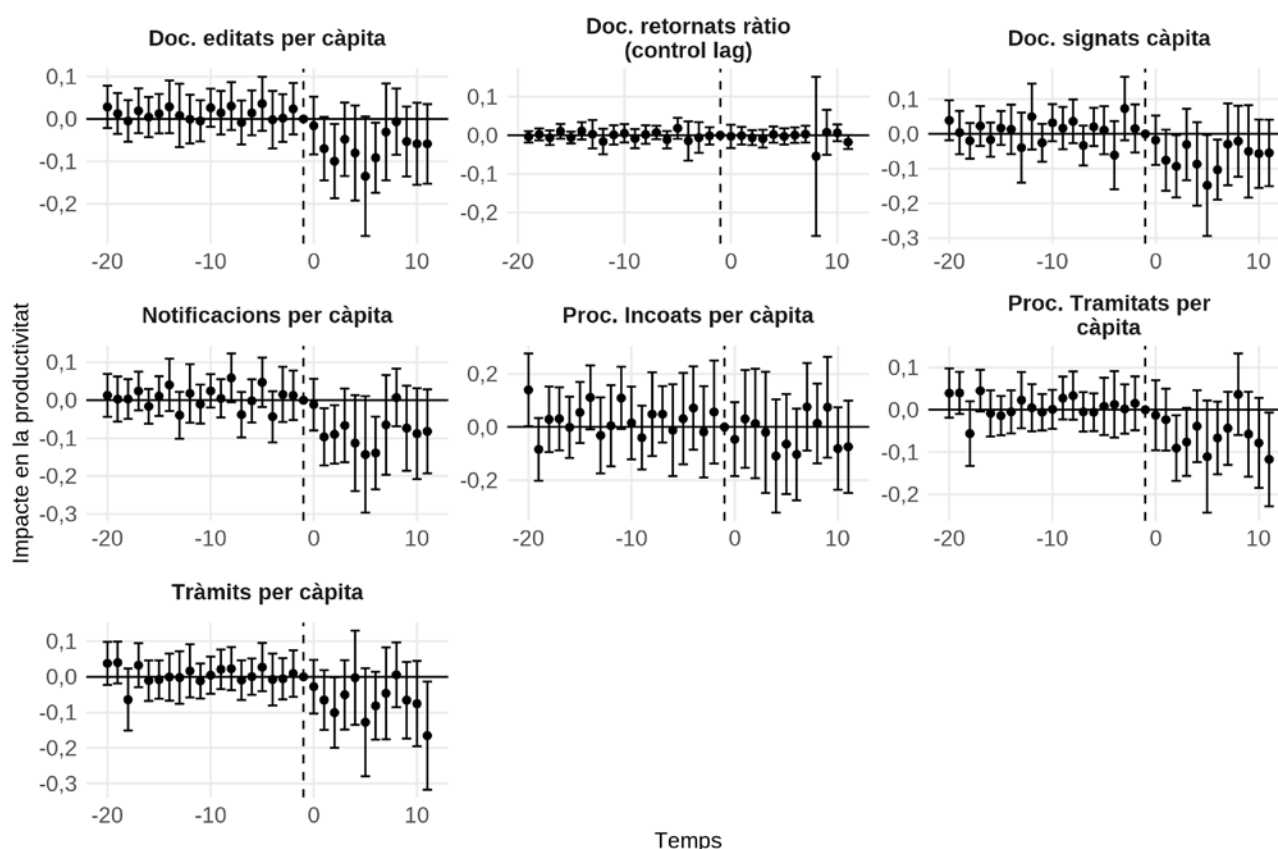
Font: Elaboració pròpia amb dades del Departament de Justícia i Qualitat Democràtica.

Per aquest motiu, el model que considerem més robust introdueix controls (és a dir, ajusta l'estimació) per a aquestes lleugeres tendències divergents abans del retorn a la presencialitat. Es calcula, en primer lloc, la mitjana de cada variable per òrgan i trimestre pretractament i s'utilitzen els canvis entre cada trimestre interactuats amb els efectes fixos de mes com a controls, tal com mostra l'equació següent:

$$\begin{aligned}
 \text{Productivitat}_{it} &= \beta_1 \text{Ràtio Teletreball, Novembre 2023}_i \times \text{post}_t + \alpha_i + \mu_t \\
 &+ \sum_{trim=1}^6 (\mu_t \times \Delta_{itrim-1}) + \varepsilon_{it}
 \end{aligned}$$

A continuació, es repeteix l'event study utilitzant aquesta especificació (Figura 14) en què es pot observar que l'efecte en mesos previs al tractament és molt proper a zero i no significatiu, la qual cosa confirma que, un cop introduïm aquest control al model estadístic, en aquest cas sí que es compleix el supòsit. Els resultats dels models de dobles diferències que controlen per tendències prèvies són els que s'exposen a l'apartat 4.3. en què es troben els resultats principals de l'anàlisi.

Figura 14. Event-study plot per a les variables de productivitat amb control per tendències prèvies



Font: Elaboració pròpia amb dades del Departament de Justícia i Qualitat Democràtica.

9.3. Anàlisi addicional: relació entre el creixement del teletreball i la productivitat

En aquest apartat es presenten els resultats d'una estimació addicional, **mitjançant models d'efectes fixos**. En aquest cas, s'estudia si el creixement del teletreball en el període 2022-2023 va coincidir amb un increment de la productivitat. L'anàlisi es fa de manera exploratòria i no necessàriament causal, ja que el creixement del teletreball va ser decisió del personal dels òrgans i dels lletrats, per això s'hi inclouen els resultats de l'apartat 4.3. (en detall a l'annex següent).

La mostra d'anàlisi està formada per les mateixes unitats observacionals en diferents punts del temps (dades en format panel o dades longitudinals). Això permet controlar per tots els factors o característiques no observables específics per cada òrgan judicial que n'afecten el rendiment al llarg dels anys. Igualment, permet controlar per tots els factors o característiques no observables específics en cada moment del temps que afecten tots els òrgans judicials per igual. Això permet eliminar tots els possibles biaixos derivats del fet que cada òrgan judicial és diferent, i del fet que cada moment del temps és diferent. El fet d'observar les mateixes unitats al llarg del temps implica que hi haurà autocorrelació en els errors de la regressió, i cal ajustar els errors estàndards per tenir-ho en compte.

El model d'efectes fixos ens informa sobre els canvis que es donen en la productivitat a mesura que canvia el teletreball en el temps, de mitjana, dins de cada òrgan judicial inclòs a la mostra. Aquests canvis se centren en la variació dins de la unitat observacional (entre el mateix òrgan) i no la interobservacional (entre els diferents òrgans). El mètode d'efectes fixos té diverses aplicacions, tot i que no és indicat quan és interessant estimar el coeficient d'una variable que no varia al llarg del temps dins de cada unitat d'anàlisi. L'estimació es fixa en canvis dels òrgans judicials en el temps, i deixa de banda els canvis generals del període.

Estratègia d'identificació

El model general presenta la forma següent:

$$Y_{it} = \beta_k X_{it,k} + A_i + \gamma_t + \varepsilon_{it}$$

en què Y_{it} indica les diverses variables dependents del model, en cada òrgan judicial i en el mes t . Les $X_{it,k}$ són les variables independents, és a dir, els factors dels òrgans judicials que potencialment poden afectar la productivitat i que canvien al llarg del temps. El terme γ_t recull l'efecte temporal en cada mes. A_i són els factors constants al llarg del temps. I, finalment, ε_{it} són els factors no observables que varien al llarg del temps i es troben en l'error.

Així doncs, es presenten els resultats del **model següent** amb les variables que s'indiquen a continuació:

Productivitat_{it}

$$= \beta_1 \text{Ràtio de Teletreball}_{it} + \alpha_i + \mu_t \text{any} * \text{mes} + \rho_t \text{Òrgan Judicial} * \text{mes} + \varepsilon_{it}$$

Les variables de productivitat es troben mesurades per càpita, és a dir, dividides entre el nombre mitjà de treballadors de cada òrgan judicial, i normalitzades dividint-les per la mitjana corresponent calculada per a cada òrgan judicial. Així, cada valor mensual reflecteix el canvi relatiu respecte a la mitjana del període d'anàlisi.

S'hi inclouen efectes fixos d'òrgan, d'òrgan i mes, i la interacció de mes i any. El primer permet recollir que tots els òrgans són diferents i poden afectar la productivitat de manera diferent. El segon, que pot haver-hi efectes específics de cada òrgan durant els mesos de gener a desembre degut a algun tipus d'estacionalitat (per exemple, que els mesos d'estiu siguin complexos per a algun determinat òrgan). I l'últim terme permet incloure efectes propis de cada mes de la mostra que afecti la productivitat de tots els òrgans per igual. Els errors estàndard s'estimen amb opció robusta (clusteritzada) que permet autocorrelació entre òrgans.

Resultats

El principal avantatge d'aquest model és que ens permet observar com canvien les variables de resultat a mesura que canvia el teletreball tenint en compte tots els factors constants al llarg del temps que fan que cada òrgan sigui diferent i tots els factors que canvien mes a mes, però afecten tots els òrgans per igual. **La principal limitació** és que els augments de la intensitat del teletreball són decisió del personal i poden ser resultat del volum de feina esperat o d'altres **variables no observades** i canviant en el temps que potser no afecten tots els òrgans judicials de la mateixa manera. Per a aquesta anàlisi, fem servir una submostra que inclou els mesos previs al desembre de 2023, quan es va produir el retorn a la presencialitat.

A la Taula 8 els resultats sobre les variables de productivitat (Columnes 1-6) s'observen significatius excepte en els procediments incoats, la qual cosa indica que aquesta productivitat no es veu alterada a mesura que el personal dels òrgans judicials fan més teletreball. En canvi, per a la resta de variables s'estimen coeficients positius, és a dir, a mesura que els òrgans fan més teletreball, s'observen mesures de productivitat per càpita més altes. En concret, per a la variable de tràmits, el coeficient estimat indica que si la ràtio de teletreball augmenta en 10 pp (passant del 40 al 50 % de personal de l'òrgan teletreballant), els tràmits per càpita augmenten un 1,82 % respecte de la mitjana del període. En canvi, els augments de la ràtio de teletreball tampoc no generen modificacions en la qualitat de la feina, mesurada amb la ràtio de documents retornats (Columna 7 - Taula 8) ni en el personal que no es trobava de baixa (Taula 9). La hipòtesi d'aquest últim conjunt d'*outcomes* era detectar si el nombre de baixes es reduïa a mesura que augmentava el teletreball, cosa que suggeria que, si fos possible, el personal podria preferir treballar en remot per evitar les baixes laborals. **Per tant, els resultats d'aquesta**

anàlisi suggereixen que l'augment de la productivitat, en termes de quantitat, no està acompanyat d'una disminució de la qualitat ni de canvis en el personal que es trobava treballant activament.

Taula 8. Resultat del model d'efectes fixos en les variables de productivitat i qualitat

| | Tràmits per càpita | Proc. incoats per càpita | Proc. tramitats per càpita | Notificacions per càpita | Doc. editats per càpita | Doc. signats càpita | Doc. retornats ràtio (<i>control lag</i>) |
|-------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|---|
| Ràtio teletreball | 0,182** | 0,068 | 0,180** | 0,174** | 0,174** | 0,170** | 0,004 |
| | (0,085) | (0,084) | (0,083) | (0,085) | (0,079) | (0,082) | (0,034) |
| | (0,034) | (0,416) | (0,032) | (0,042) | (0,030) | (0,039) | (0,896) |
| Nre. obs. | 3.920 | 3.920 | 3.920 | 3.920 | 3.920 | 3.920 | 3.920 |
| Mitjana DV | 1,004 | 1,004 | 1,004 | 1,005 | 1,004 | 1,004 | 1,000 |

*p < 0,1, **p < 0,05, ***p < 0,01

Nota: Errors estàndards clusteritzats per òrgan judicial. El model inclou efectes fixos d'òrgan judicial, de mes per òrgan i efectes de mes per cada any de la mostra. Estimacions ponderades pel nombre mitjà de treballadors de l'òrgan.

Taula 9. Resultat del model d'efectes fixos en les variables de personal

| | Personal no baixa llarga per càpita | Personal actiu per càpita | Dies/personal actiu |
|-------------------|-------------------------------------|---------------------------|---------------------|
| Ràtio teletreball | 0,028 | 0,029 | 0,052 |
| | (0,060) | (0,064) | (0,093) |
| Nre. obs. | 3.920 | 3.920 | 3.920 |
| Mitjana DV | 1,000 | 1,000 | 1,001 |

*p < 0,1, **p < 0,05, ***p < 0,01

Nota: Errors estàndards clusteritzats per òrgan judicial en parèntesis. El model inclou efectes fixos d'òrgan judicial, de mes per òrgan i efectes de mes per cada any de la mostra. Estimacions ponderades pel nombre mitjà de treballadors de l'òrgan.

9.4. Dades addicionals de les enquestes

Característiques bàsiques dels diferents perfils

Taula 10. Enquesta a personal funcionari

| Dades bàsiques |
|------------------------|
| Nre. de respostes: 416 |

Dades bàsiques

Gènere: 78,4 % són dones.

Edat: 1,4 % té entre 18 i 25 anys, 10,3 % té entre 26 i 35 anys, 18,5 % té entre 36 i 45 anys, 43,5 % té entre 46 i 55 anys, 25,7 % té entre 56 i 65 anys, i només 0,5 % té més de 65 anys.

Dependents a càrrec: 47,4 % dels funcionaris.

Antiguitat en el lloc de treball actual: 9,53 anys de mitjana.

Lloc de treball: 47 % gestors processals, 52 % tramitadors processals.

Tipus de jutjat en el qual treballen actualment: Jutjats de Primera Instància (39,9 %), Primera Instància i Instrucció (15,1 %), corresponen a alguna unitat administrativa (10,1 %), Social (9,1 %), Contenciós Administratiu (5,8 %), Mercantil (4,6 %), Jutjat de Pau (2,6 %), Audiència Provincial (2,4 %), altres (10,3 %).

Font: Elaboració pròpia.

Taula 11. Enquesta a lletrats

Dades bàsiques

Nre. de respostes: 124

Gènere: 75,8 % són dones.

Edat: 6,5 % té entre 26 i 35 anys, 18,5 % té entre 36 i 45 anys, 33,9 % té entre 46 i 55 anys, 36,3 % té entre 56 i 65 anys, i 4,8 % té més de 65 anys.

Dependents a càrrec: 41,1 % de lletrats.

Antiguitat en el lloc de treball actual: 11,35 anys de mitjana.

Tipus de jutjat en el qual treballen actualment: Jutjats de Primera Instància (26,6 %), Primera Instància i Instrucció (20,1 %), Penals (14,5 %), Serveis Comuns o Unitats Processals (11,3 %), Social (7,3 %), Audiència Provincial (5,6 %), Contenciós Administratiu (4,8 %), Mercantil (4,8%), Instrucció (3,2 %), Violència sobre la Dona (1,6 %).

Font: Elaboració pròpia.

Taula 12. Enquesta a persones dedicades a l'advocacia, la procura i graduades socials

Dades bàsiques

Nre. de respostes: 185

Gènere: 61,1 % són dones.

Edat: 0,5 % té entre 18 i 25 anys, 11,9 % té entre 26 i 35 anys, 20 % té entre 36 i 45 anys, 36,2 % té entre 46 i 55 anys, 27,6 % té entre 56 i 65 anys, i 3,8 % té més de 65 anys.

Dependents a càrrec: 46,5 % de professionals.

Dades bàsiques

Antiguitat en el lloc de treball actual: 22,45 anys de mitjana.

Professió: 55,4 % advocats, 44,6% procuradors.

Tipus de jutjats on actuen: diversos o tots els tipus (40 %), Jutjats de Primera Instància i Instrucció (35,7 %), Primera Instància (16,8 %), Penal (3,2 %), Social (3,2 %), Audiència Provincial (0,5 %) i Violència sobre la Dona (0,5 %).

Font: Elaboració pròpia.

Taula 13. Enquesta a jutges i magistrats

Dades bàsiques

Nre. de respostes: 97

Gènere: 58,8 % són dones.

Edat: 19,6 % té entre 26 i 35 anys, 21,6 % té entre 36 i 45 anys, 26,8 % té entre 46 i 55 anys, 24,7 % té entre 56 i 65 anys, i 7,2 % té més de 65 anys.

Dependents a càrrec: 51,5 % dels funcionaris.

Antiguitat en el lloc de treball actual: 11,89 anys de mitjana.

Tipus de jutjat on treballen actualment: Jutjats de Primera Instància (32,0 %), Primera Instància i Instrucció (20,6 %), Penal (15,5 %), Social (11,3 %), Audiència Provincial (10,3 %), Mercantil (5,2 %), Contenciós Administratiu (3,1 %), Instrucció (1 %) i Tribunal Superior de Justícia de Catalunya (1 %).

Font: Elaboració pròpia.

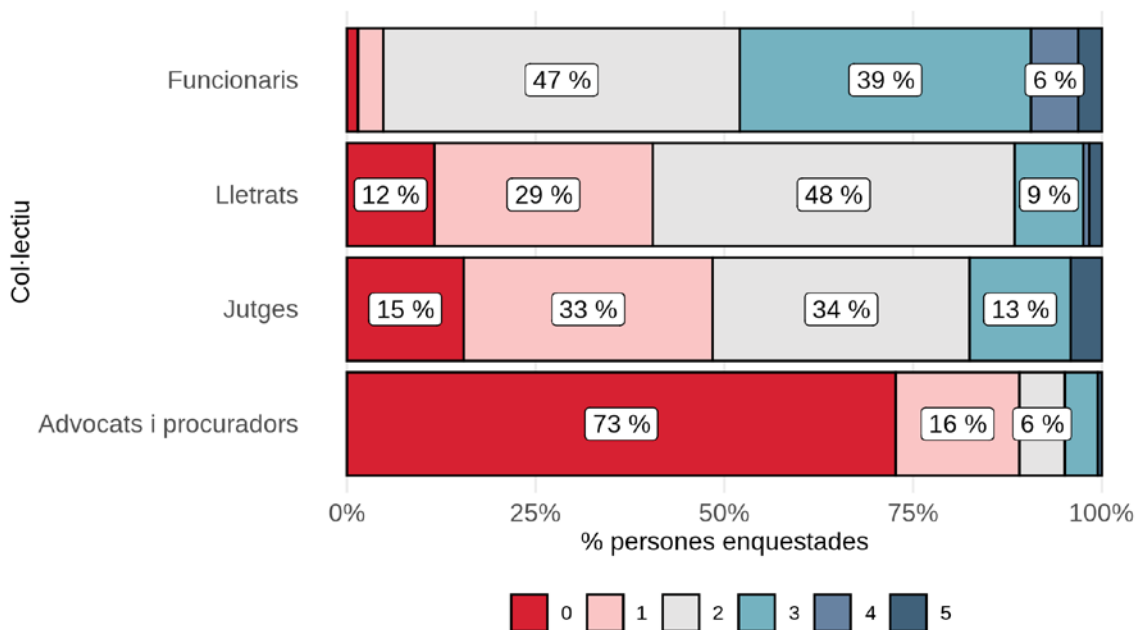
Resultats de les enquestes

Figura 15. Percentatge percebut del personal funcionari que teletreballava per òrgan



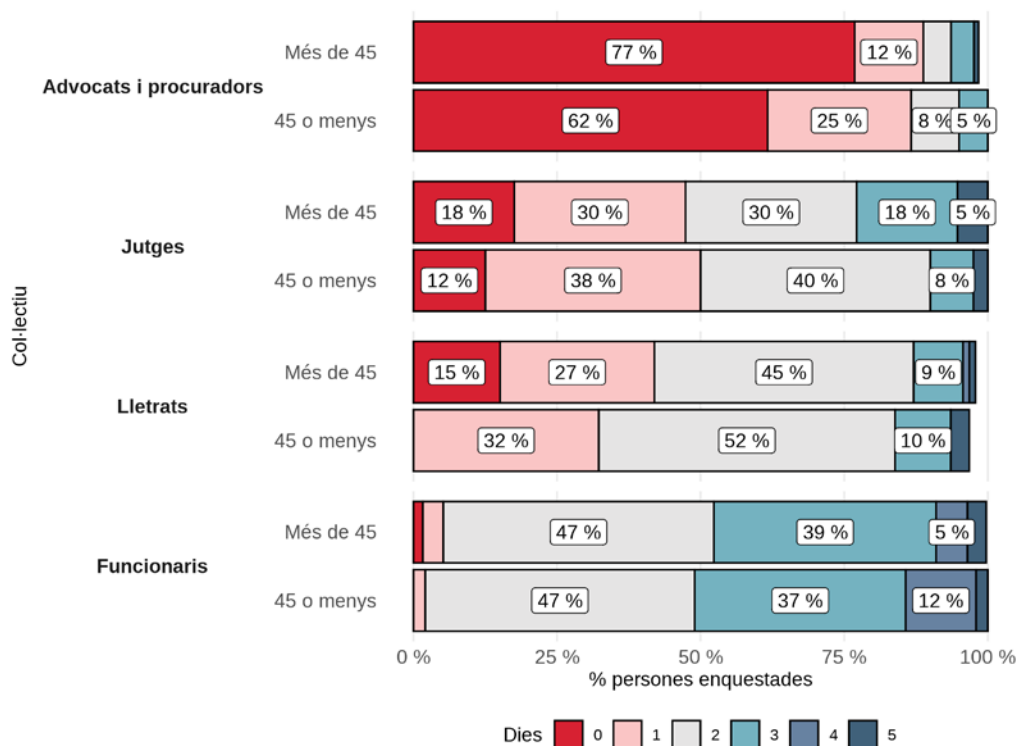
Font: Elaboració pròpia.

Figura 16. Preferències en el model de teletreball dels funcionaris segons col·lectius professionals



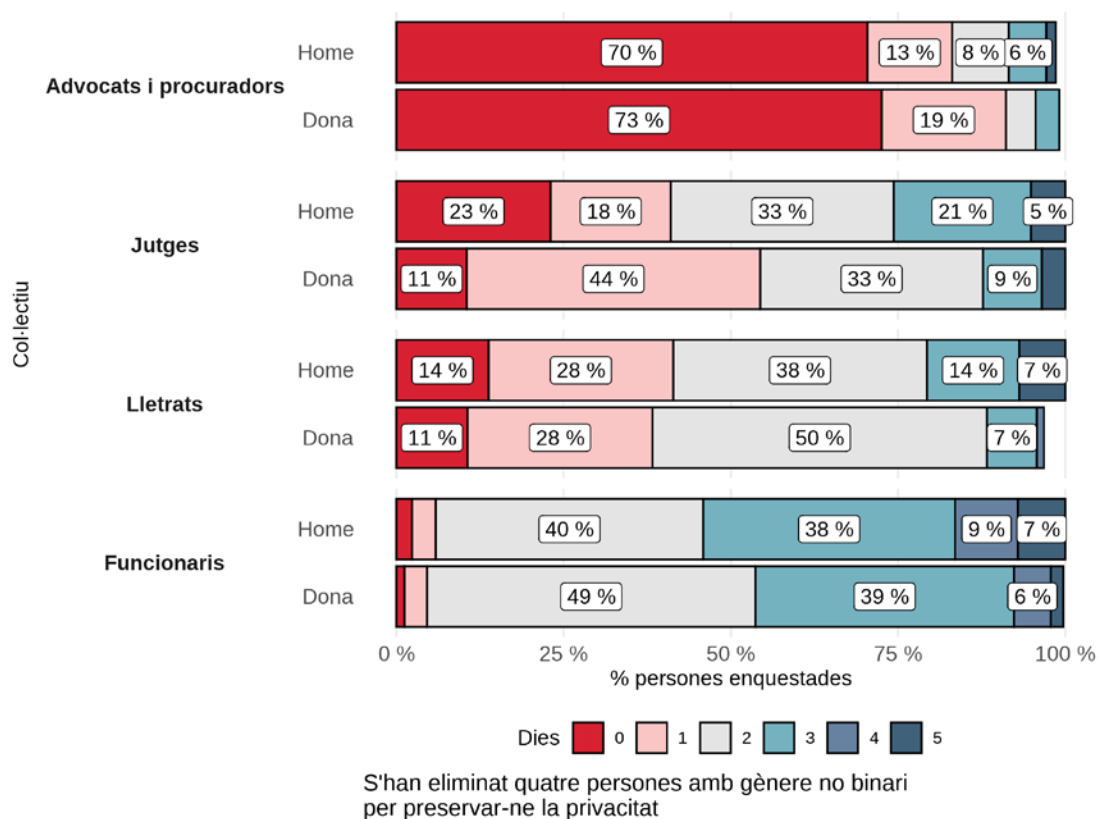
Font: Elaboració pròpia.

Figura 17. Preferències en el model de teletreball dels funcionaris segons col·lectius professionals i edat



Font: Elaboració pròpia.

Figura 18. Preferències en el model de teletreball dels funcionaris segons col·lectius professionals i gènere



Font: Elaboració pròpia.

Qüestionaris de les enquestes

Taula 14. Qüestionari adreçat a persones dedicades a la procura, l'advocacia i graduades socials

| Preguntes a persones dedicades a la procura, l'advocacia i graduades socials | |
|---|---|
| Quina edat tens? | <ul style="list-style-type: none">- 18-25- 26-35- 36-45- 46-55- 56-65 |
| Quin és el teu gènere? | <ul style="list-style-type: none">- Home- Dona- No binari |
| Tens criatures menors d'edat, persones grans o altres persones vulnerables al teu càrrec? | <ul style="list-style-type: none">- Sí- No |
| En quina comarca resideixes? | _____ |
| En quin partit judicial treballes? | _____ |
| Quin any vas començar a treballar a l'Administració de justícia en el teu lloc de treball actual? | _____ |
| Quina és la teva professió o lloc de treball? | <ul style="list-style-type: none">- Procurador o procuradora- Advocat o advocada- Graduat o graduada social |
| En quin tipus de jutjat treballes/prestes serveis? | <ul style="list-style-type: none">- Mercantil- Social- Contenciós Administratiu- Primera Instància- Primera Instància i Instrucció- Penal- Audiència Provincial |

Preguntes a persones dedicades a la procura, l'advocacia i graduades socials

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Violència sobre la Dona - Serveis Comuns o Unitats Processals - Altres: _____ |
| <p>Quina especialitat té?</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Civil - Concursal - Contenciós Administratiu - Execucions - Família - Incapacitats i Tutelles - Mercantil - Registre Civil - Social - Violència sobre la Dona |
| <p>Quin percentatge de tramitadors i gestors dels òrgans judicials on treballaves estimes que teletreballaven durant el 2023?</p> | <ul style="list-style-type: none"> - 0-10 % - 10-25 % - 25-50 % - 50-75 % - 75-100 % - Encara no treballava a l'Administració de justícia. |
| <p>Com creus que el teletreball dels gestors i tramitadors afectava la teva capacitat per preparar i gestionar els procediments en què intervenies?</p> | <ul style="list-style-type: none"> - La millorava significativament. - La millorava lleugerament. - No l'afectava. - L'empitjorava lleugerament. - L'empitjorava significativament. - Encara no treballava a l'Administració de justícia. |
| <p>Com creus que hauria de ser el règim de teletreball ideal dels gestors i tramitadors?</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Treball 100 % presencial. - Possibilitat de teletreballar 1 dia per setmana. |

| Preguntes a persones dedicades a la procura, l'advocacia i graduades socials | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Possibilitat de teletreballar 2 dies per setmana. - Possibilitat de teletreballar 3 dies per setmana. - Possibilitat de teletreballar 4 dies per setmana. - Possibilitat de teletreballar al 100 %. |
| Quina valoració global fas de l'experiència del teletreball? | _____ |

Taula 15. Qüestionari adreçat a personal funcionari

| Preguntes a personal funcionari | |
|---|---|
| Quina edat tens? | <ul style="list-style-type: none"> - 18-25 - 26-35 - 36-45 - 46-55 - 56-65 |
| Quin és el teu gènere? | <ul style="list-style-type: none"> - Home - Dona - No binari |
| Tens criatures menors d'edat, persones grans o altres persones vulnerables al teu càrrec? | <ul style="list-style-type: none"> - Sí - No |
| En quina comarca resideixes? | _____ |
| En quin partit judicial treballes? | _____ |
| Quin any vas començar a treballar a l'Administració de justícia en el teu lloc de treball actual? | _____ |

Preguntes a personal funcionari

| | |
|---|---|
| Quina és la teva professió o lloc de treball? | <ul style="list-style-type: none">- Gestor o gestora processal- Tramitador o tramitadora processal |
| En quin tipus de jutjat treballes/prestes serveis? | <ul style="list-style-type: none">- Mercantil- Social- Contenciós Administratiu- Primera Instància- Primera Instància i Instrucció- Penal- Audiència Provincial- Violència sobre la Dona- Serveis Comuns o Unitats Processals- Altres: _____ |
| Quina especialitat té? | <ul style="list-style-type: none">- Civil- Concursal- Contenciós Administratiu- Execucions- Família- Incapacitats i Tutelles- Mercantil- Registre Civil- Social- Violència sobre la Dona |
| Amb quina freqüència mitjana teletreballaves el 2023? | <ul style="list-style-type: none">- Mai- 1 dia per setmana- 2 dies per setmana- 3 dies per setmana- 4 dies per setmana- Cada dia- No treballava a l'Administració de justícia |

| Preguntes a personal funcionari | |
|--|---|
| Quan treballaves a l'oficina durant els mesos en què es podia teletreballar, ho feies en un lloc de treball propi o compartit? | <ul style="list-style-type: none"> - Despatx individual - Lloc propi en despatx compartit - Espai de treball compartit rotatori |
| Quan teletreballaves, ho feies amb: | <ul style="list-style-type: none"> - Un ordinador portàtil del Departament - El meu ordinador privat - No teletreballava |
| Durant el període de teletreball, com distribuïes les tasques entre els dies de treball presencial i els de teletreball? | <ul style="list-style-type: none"> - Feia exactament les mateixes tasques els dies de teletreball i els dies de treball presencial. - Ajustava una mica l'organització per prioritzar tasques diferents segons el tipus de jornada (teletreball o presencial). - Ajustava molt l'organització per assignar tasques específiques als dies de teletreball i altres tasques als dies presencials. |
| Amb quina freqüència t'agradaria teletreballar? | <ul style="list-style-type: none"> - Mai - 1 dia per setmana - 2 dies per setmana - 3 dies per setmana - 4 dies per setmana - Cada dia |
| Quant de temps estalviaries diàriament, sumant l'anada i la tornada, en desplaçaments en els dies de teletreball? | <ul style="list-style-type: none"> - Menys de 15 minuts - Entre 15 i 30 minuts - Entre 45 minuts i 1 hora - Entre 1 hora i 1 hora i mitja - Entre 1 hora i mitja i 2 hores - Més de 2 hores |
| Com afecta el teletreball a la teva capacitat per gestionar les tasques diàries? | <ul style="list-style-type: none"> - La millora significativament. - La millora lleugerament. |

| Preguntes a personal funcionari | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - No l'afecta. - L'empitjora lleugerament. - L'empitjora significativament. |
| Com d'important és el teletreball per a la teva satisfacció personal? | <ul style="list-style-type: none"> - Molt important - Important - Poc important - Gens important |
| Com d'important és el teletreball per a la teva motivació professional? | <ul style="list-style-type: none"> - Molt important - Important - Poc important - Gens important |
| Quina valoració global fas de l'experiència del teletreball? | _____ |

Taula 16. Qüestionari adreçat a lletrats

| Preguntes a lletrats | |
|---|---|
| Quina edat tens? | <ul style="list-style-type: none"> - 18-25 - 26-35 - 36-45 - 46-55 - 56-65 |
| Quin és el teu gènere? | <ul style="list-style-type: none"> - Home - Dona - No binari |
| Tens criatures menors d'edat, persones grans o altres persones vulnerables al teu càrrec? | <ul style="list-style-type: none"> - Sí - No |

| Preguntes a lletrats | |
|---|--|
| En quina comarca resideixes? | _____ |
| En quin partit judicial treballes? | _____ |
| Quin any vas començar a treballar a l'Administració de justícia en el teu lloc de treball actual? | _____ |
| En quin tipus de jutjat treballes/prestes serveis? | <ul style="list-style-type: none"> - Mercantil - Social - Contenciós Administratiu - Primera Instància - Primera Instància i Instrucció - Penal - Audiència Provincial - Violència sobre la Dona - Serveis Comuns o Unitats Processals - Altres: _____ |
| Quina especialitat té? | <ul style="list-style-type: none"> - Civil - Concursal - Contenciós Administratiu - Execucions - Família - Incapacitats i Tuteles - Mercantil - Registre Civil - Social - Violència sobre la Dona |
| Quin percentatge de tramitadors i gestors del teu òrgan judicial teletreballaven durant el 2023? | <ul style="list-style-type: none"> - 0-10 % - 10-25 % - 25-50 % - 50-75 % - 75-100 % |

| Preguntes a lletrats | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Encara no treballava a l'Administració de justícia |
| Aquells que feien teletreball, quants dies a la setmana treballaven des de casa? | <ul style="list-style-type: none"> - 1 dia per setmana - 2 dies per setmana - 3 dies per setmana - 4 dies per setmana - Cada dia - Ningú teletreballava |
| Com valoraries l'impacte del teletreball en la <u>quantitat</u> de tasques efectuades pels gestors i tramitadors? | <ul style="list-style-type: none"> - L'augmentava significativament. - L'augmentava lleugerament. - No l'afectava. - La reduïa lleugerament. - La reduïa significativament. |
| Com valoraries l'impacte del teletreball en la <u>qualitat</u> de les tasques efectuades pels gestors i tramitadors? | <ul style="list-style-type: none"> - La millorava significativament. - La millorava lleugerament. - No l'afectava. - L'empitjorava lleugerament. - L'empitjorava significativament. |
| Com creus que el teletreball dels gestors i tramitadors <u>afectada la teva capacitat</u> per preparar i gestionar els procediments en què intervenies? | <ul style="list-style-type: none"> - La millorava significativament. - La millorava lleugerament. - No l'afectava. - L'empitjorava lleugerament. - L'empitjorava significativament. - Encara no treballava a l'Administració de justícia. |
| Com creus que hauria de ser el règim de teletreball ideal de gestors i tramitadors? | <ul style="list-style-type: none"> - Treball 100 % presencial - Possibilitat de teletreballar 1 dia per setmana. - Possibilitat de teletreballar 2 dies per setmana. |

| Preguntes a lletrats | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Possibilitat de teletreballar 3 dies per setmana. - Possibilitat de teletreballar 4 dies per setmana. - Possibilitat de teletreballar al 100 %. |
| Quina valoració global fas de l'experiència del teletreball? | _____ |

Taula 17. Qüestionari adreçat a jutges i magistrats

| Preguntes a jutges i magistrats | |
|---|---|
| Quina edat tens? | <ul style="list-style-type: none"> - 18-25 - 26-35 - 36-45 - 46-55 - 56-65 |
| Quin és el teu gènere? | <ul style="list-style-type: none"> - Home - Dona - No binari |
| Tens criatures menors d'edat, persones grans o altres persones vulnerables al teu càrrec? | <ul style="list-style-type: none"> - Sí - No |
| En quina comarca resideixes? | _____ |
| En quin partit judicial treballes? | _____ |
| Quin any vas començar a treballar a l'Administració de Justícia en el teu lloc de treball actual? | _____ |
| En quin tipus de jutjat treballes/prestes serveis? | <ul style="list-style-type: none"> - Mercantil - Social - Contenciós Administratiu |

Preguntes a jutges i magistrats

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none">- Primera Instància- Primera Instància i Instrucció- Penal- Audiència Provincial- Violència sobre la Dona- Serveis Comuns o Unitats Processals- Altres: _____ |
| Quina especialitat té? | <ul style="list-style-type: none">- Civil- Concursal- Contenciós Administratiu- Execucions- Família- Incapacitats i Tuteles- Mercantil- Registre Civil- Social- Violència sobre la Dona |
| Quin percentatge de tramitadors i gestors dels òrgans judicials on treballaves estimes que teletreballaven durant el 2023? | <ul style="list-style-type: none">- 0-10 %- 10-25 %- 25-50 %- 50-75 %- 75-100 %- Encara no treballava a l'Administració de justícia |
| Com creus que el teletreball dels gestors i tramitadors <u>afectada la teva capacitat</u> per preparar i gestionar els procediments en què intervenies? | <ul style="list-style-type: none">- La millorava significativament.- La millorava lleugerament.- No l'afectava.- L'empitjorava lleugerament.- L'empitjorava significativament.- Encara no treballava a l'Administració de justícia. |

Preguntes a jutges i magistrats

Com creus que hauria de ser el règim de teletreball ideal de gestors i tramitadors?

- Treball 100 % presencial.
- Possibilitat de teletreballar 1 dia per setmana.
- Possibilitat de teletreballar 2 dies per setmana.
- Possibilitat de teletreballar 3 dies per setmana.
- Possibilitat de teletreballar 4 dies per setmana.
- Possibilitat de teletreballar al 100 %.

Quina valoració global fas de l'experiència del teletreball?



Avaluar per millorar

A Ivàlua promovem la cultura de l'avaluació de polítiques públiques a Catalunya.
Avaluem polítiques públiques, difonem evidències, oferim formació i elaborem recursos.

