

L'AVALUACIÓ DELS ÒRGANS DE GOVERN

Una anàlisi i una
proposta a partir de
l'experiència

Martí Masferrer i Mascort

President de l'Institut d'Assistència Sanitària de Girona

© **Fundació Unió Catalana d'Hospitals**

C/ de València, 333

L'Eixample, 08009 Barcelona

Fòrum de Governança Albert Oriol Bosch

Juny 2025

Redacció:

Masferrer i Mascort, Martí



Fòrum de Governança Albert Oriol Bosch

Des de l'anàlisi de les doctrines i el coneixement que sobre la governança de les organitzacions sanitàries i socials ens ha deixat el Dr. Albert Oriol Bosch, volem retre homenatge als seus aprenentatges i alhora establir un compromís de resiliència per a un model de governança i de gestió que ha singularitzat i singularitza al model sanitari català com a referent europeu de sistemes de salut que aposten per l'equitat en l'excel·lència de resultats.

El Fòrum de Governança Albert Oriol Bosch desplega la seva activitat des de la Fundació Unió, atesa la naturalesa del seu objecte fundacional i la seva activitat orientada a la generació de coneixement i talent per a la gestió aplicada des de la línia del pensament i l'assessorament estratègic.

Després d'haver comprovat les mancances en els processos d'autoavaluació dels òrgans de govern, l'article proposa una classificació i integració de diferents indicadors, 111 en total, de manera que faciliti a cada organització la construcció d'una escala graduada d'avaluació.



Martí Masferrer i Mascort

Martí Masferrer (Cassà de la Selva 1960) és llicenciat en Dret per la Universitat de Barcelona i diplomat en Alta direcció d'empreses per Esade. Dins de la Diputació de Girona, l'any 1988 és designat adjunt a la gerència de l'Institut d'Assistència Sanitària, del qual serà gerent de l'any 1989 al 1997 i conseller delegat fins el 2004.

Ha estat director general de l'Institut Català d'Assistència i Serveis Socials (2004-2006) i adjunt a la gerència i gerent de la Fundació Puigvert, President de La Unió entre els anys 1995 a 1999, i del 2014 al 2022 ha estat director-gerent de la Fundació Salut Empordà.

L'abril de 2023 ha estat nomenat president de l'Institut d'Assistència Sanitària.



L'avaluació dels òrgans de govern, una assignatura pendent

Fa poc em vaig negar a completar una enquesta en la qual, com a patró d'una fundació, se'm demanava el meu parer sobre el funcionament de la pròpia fundació en relació amb el seu òrgan de govern. I no és que em semblés malament la iniciativa: el problema era que ens passaven als patrons la mateixa enquesta que s'havia enviat als grups d'interès de la fundació. Amb els companys vam decidir corregir el camí i plantejar una enquesta específica per al Patronat. En aquell precís moment, vaig començar un petit viatge per materials nous i d'altres arxivats sobre el tema que han conduït a aquest article.

Comprovo, gairebé al mateix temps, en el plenari del Fòrum de Governança Albert Oriol Bosch de La Unió, que són molt poques les organitzacions amb una pràctica d'avaluació de l'òrgan de govern.

Cal advertir que jo mai no em consideraria un expert teòric en aquest àmbit. Sí que puc aportar algunes reflexions contrastades per l'experiència. He estat voluntari, gerent, director general, conseller delegat, patró, secretari-patró i president de força organitzacions, tant públiques com privades, al llarg de la meua vida. I he tingut bons mestres i bons companys dels quals he procurat aprendre.

Per què és tan difícil l'autoavaluació d'un òrgan de govern?

Seria diferent parlar d'avaluació, tan sols? El concepte d'**autoavaluació**, sens dubte, enriqueix la noció: és una forma d'avaluar-se a partir de la pròpia visió del col·lectiu. Pot haver-hi una avaluació externa sense comptar amb l'opinió dels integrants de l'òrgan de govern? Una mirada forana basada en l'observació, els textos d'acords, les pràctiques...? Doncs segurament sí.

Tanmateix, si allò que ens motiva és el **creixement de l'equip** i el **diàleg constructiu**, és evident que caldrà escoltar la veu dels protagonistes per gestionar el canvi. L'exercici es pot completar amb una visió externa, però que, indefugiblement, haurà de retornar al debat intern de l'òrgan.

Tornem a la pregunta: per què és tan difícil l'autoavaluació? M'atreveixo a formular diferents hipòtesis:

- Perquè les coses flueixen amb normalitat i naturalitat i no n'apareix la necessitat. Compte aquí: al costat d'organitzacions absolutament "sanes" caldrà pensar i verificar si hi ha alguna disfunció de fons... perquè "els temps estan canviant".
- Per un lideratge molt fort i amb trets paternalistes o autoritaris, ja sigui en la presidència o en la gerència, que no admetria un qüestionament del seu tarannà.
- Perquè no es gosa implantar-ho. M'esplaio: en un sector on el voluntariat sol ser fonamental, s'observa sovint una condescendència en la gestió, una manca d'atreviment a l'hora de plantejar-ho, una asimetria de coneixements respecte de la direcció. La millora podria incomodar segons qui. És el regne de la susceptibilitat, que moltes vegades amaga el de la manipulació.
- Perquè no hi ha l'hàbit incorporat, ni un procediment o un codi de bon govern que ho estimuli o garanteixi.
- Per mandra o manca d'eines.

Aquest article pretén posar sobre la taula un **instrument obert** per construir, de forma col·lectiva, una avaluació correcta dels òrgans de govern; una manera d'aportar un **granet de sorra a la governança** en una societat democràtica que ha de vetllar per la seva salut.

El propòsit d'una escala d'indicadors

La visió de la pràctica real d'autoavaluació dels òrgans de govern és difusa i s'entrecreua, en bona part, amb instruments d'acreditació o d'avaluació de la qualitat de diversa naturalesa i finalitat. Té molt a veure amb la maduresa i professionalitat amb què s'aborda la gestió de la pròpia entitat, lluny d'amiguismes complaents o de lideratges exclusius, sota un concepte clar de governança.

La idea central que aquí es dibuixa és que l'avaluació opera com un **mirall de la realitat** que hem construït. En la mesura que observem i analitzem la nostra pràctica, podem ser més conscients d'encerts i desencerts que ens ajudaran a mirar la realitat d'una altra manera i a millorar-la.

El que es proposa és mesurar la nostra pràctica a partir d'uns estàndards prèviament fixats mitjançant la construcció d'una escala pròpia d'indicadors definida per l'òrgan de govern. La construcció de l'escala, per si sola, ja és un bon exercici de debat i cohesió interna. Els resultats i la pròpia escala, a més, poden ser reavaluats en el període que es determini.

El recull d'estàndards/preguntes que es contemplen ha estat extret i elaborat a partir de documents existents:

- a) Els documents i la formació en la matèria de la Coordinadora Catalana de Fundacions: Bon govern de les fundacions. Principis, valors i bones pràctiques i la Guia pràctica per a un patronat efectiu (<https://ccfundacions.cat/presentem-la-guia-practica-per-a-un-patronat-efectiu-liderant-fundacions-al-segle-xxi>)
- b) Els materials proporcionats per Albert Oriol Bosch en una sessió per a la validació de material i metodologia per a la millora de la governabilitat, especialment utilitzant escales de Pointer (1998), Orlikoff (1998) i Jablouski (1999). Molt del material es pot consultar al web del Fòrum Albert Oriol Bosch de La Unió (enllaç)
- c) El document Governança de les empreses públiques i consorcis del Catsalut. Qüestionari d'autoavaluació de la tasca de l'òrgan de govern (2009).
- d) Govern corporatiu a les fundacions. La ruta cap a l'excel·lència de Deloitte (2011).
- e) La transformación en las organizaciones desde la gobernanza, de la Fundación Compromiso y Transparencia (2019). Distribuït per La Unió.

f) Proposta d'indicadors d'autoavaluació de la Fundació Support. Document de treball.

g) Per a la configuració dels eixos també s'ha considerat el llibre Transformar-se para perdurar, de Jordi Canals. Ed. Deusto, 2023.

Els documents anteriors són a l'abast i, si hom opta per aplicar-los al peu de la lletra —cadascun amb el seu estil—, segur que hi trobarà, o ja hi ha trobat, una bona solució. Tanmateix, atès que el grau de desenvolupament, la complexitat i l'abast de cada òrgan són diferents, això reforça la idea que sigui el propi òrgan qui construeixi el seu itinerari, i que comenci a caminar tot just amb la lectura de les diferents opcions. Tot és començar.

És responsabilitat de qui signa haver deixat la literalitat de la proposta d'indicadors en alguns casos; en d'altres, haver redactat textos de bell nou; també haver-ne fet de sintètics. Tot amb la finalitat de donar homogeneïtat al conjunt. Es feia molt difícil i feixuc anar esmentant la procedència de cadascun, vet aquí per què són referenciats al principi.

El plantejament operatiu

Per tal de trobar uns àmbits o eixos que agrupessin les preguntes a utilitzar, es va procedir a estudiar, individualment primer i de forma comparativa després, quins eren els diferents focus que centraven l'atenció dels autors. És a dir, sobre quines parets mestres es construïa l'edifici de l'autoavaluació. El resultat és simptomàtic.

En totes sis escales, hi és comú la prioritat en la informació i l'avaluació de resultats com a tasca prioritària de l'òrgan de govern. Cinc d'elles coincideixen en els següents temes: propòsit, finalitat i polítiques; estructura i funcionament de l'òrgan; estratègia; comunicació i transparència. En quatre casos, apareix la supervisió i control directiu. Tres parlen de la relació amb les parts interessades, processos, compliment i sostenibilitat. Finalment, hi ha referències úniques al canvi, les finances, la presa de decisions, la gestió del risc i la legalitat.

Aquesta aproximació ja ens permet fer tres constatacions:

- Hi ha una coincidència fonamental en els temes que es consideren importants.

- Semblaria que els temes dinàmics que impliquen mobilitzar l'òrgan de govern tenen menys intensitat (el canvi, els riscos, les decisions...).
- El nivell i l'aprofundiment de les preguntes que corresponen a cada àmbit és molt variable.

A l'annex es troba disponible l'escala graduada d'indicadors. Vegeu l'annex per consultar l'escala amb què una entitat pot autoavaluar-se i identificar en quin nivell de maduresa es troba.

L'agrupació que s'ha fet es centra en aquests eixos:

1. Propòsit i finalitats – 20 indicadors.
2. Resultats – 16 indicadors.
3. Resultats econòmics – 9 indicadors.
4. Funcionament del Patronat/òrgan de govern – 24 indicadors.
5. Supervisió i control directiu – 10 indicadors.
6. Comunicació i transparència. Relació amb grups d'interès – 13 indicadors.
7. Processos de canvi – 6 indicadors.
8. Gestió del risc – 4 indicadors.
9. Legalitat – 7 indicadors.

Dins de cada eix s'han establert les categories d'**Elemental, Bàsic, Superior, Extra i Premium**. S'han pensat així per poder mostrar un itinerari i es basen tant en la complexitat de l'indicador/pregunta com en l'experiència d'anys de treball en el sector.

Tenen, per tant, una dosi de subjectivitat fàcilment salvable. La maduresa organitzativa i la pròpia naturalesa de l'organització en determinaran el resultat final. Ens movem en un esquema de gradació que aquells qui hagin treballat amb el model EFQM reconeixeran.

Les preguntes que es formulen, en general, tenen com a característica que permeten una resposta de sí o no. Tanmateix, la pròpia organització pot decidir graduar-ne la intensitat de la resposta utilitzant algunes de les escales disponibles (escala de Likert, Google Formularis, etc.). També seria molt recomanable deixar

espai per a comentaris de text lliure i preguntes finals del tipus “Quina informació addicional t'agradaria...?” en el moment que es focalitzi una necessitat explícita o s'estiguin ja plantejant millores un cop fet el diagnòstic.

M'adono, en la revisió de l'article, que el subjecte de l'actuació s'identifica com a “Consell” o “Òrgan de govern”. Els utilitzo com a sinònims. “Consell” remet a consell d'administració, propi del règim societatari però també del sector públic en empreses i consorcis, i gairebé funciona com un genèric. L'he respectat pel volum d'aportacions que ha generat a la literatura de gestió. “Òrgan de govern” esdevé també un comodí absolutament genèric que engloba Patronats —propis de fundacions—, Junes, Executives, etc.

Per anar-ho enllestit

Només com a criteri: si s'utilitza el document com una primera eina d'autoavaluació, es consideraria una organització centrada en la governança aquella que assolís un 80% dels indicadors elementals (29 en total) i un 60% dels bàsics (28 en total). Per descomptat, també aportaria molt bon coneixement el seu posicionament en els altres rangs. Però la voluntat final del document continua essent tenir una eina suggeridora que permeti créixer a cada organització.

Amb persones de reconeguda solvència he pogut constatar que, amb totes les seves mancances, la proposta aquí formulada permet la reflexió sobre la governança i la generació d'idees al seu voltant. L'autor es donaria per satisfet si els contrastos i experiències que es generin fossin compartits i servissin per millorar la qualitat organitzativa.

Tenim una poderosa energia en els nostres consells, patronats, òrgans de govern, que ha de florir i moure'ns cap a un futur millor, amb organitzacions fortes i renovades, per un món en canvi que necessita una societat civil sòlida, organitzada i participativa que enforteixi la democràcia.

Annex.

Escala graduada d'indicadors

Graella general dels eixos i categories a complimentar per l'entitat

Eix	Elemental	Bàsic	Superior	Extra	Premium
1. Propòsit i finalitats					
2. Informació i avaluació de resultats (no econòmics)					
3. Informació i avaluació de resultats econòmics					
4. Funcionament de l'òrgan de govern					
5. Supervisió i control directiu					
6. Comunicació i transparència. Grups d'interès					
7. Processos de canvi					
8. Gestió del risc					
9. Legalitat					

1. Propòsit i finalitats

Elemental	Bàsic	Superior	Extra	Premium
Estan definits missió, visió i valors , propòsit o equivalents?	L'Òrgan de govern participa amb la Direcció per elaborar i acordar els objectius anuals?	El Consell defineix les polítiques generals de la institució, sense entrar en la gestió?	Existeix un procediment per l'elaboració de l'estratègia?	Les activitats s'alineen amb els objectius marcats per les convencions i declaracions de drets internacionals?
Connecten amb la voluntat fundacional i els Estatuts?	El Consell supervisa els objectius anuals ?	El Consell utilitza el contingut essencial definit en els debats i presa de decisions?	Existeix un procediment que permeti garantir la gestió conforme als valors i les polítiques ?	Les activitats s'adeqüen als Objectius de Desenvolupament Sostenible?
El Consell participa en l'elaboració i aprova l'estratègia de l'entitat?	El Consell supervisa la qualitat dels serveis?	El Consell té un document de bones pràctiques que és utilitzat com a guia per prendre decisions ètiques?	El Consell estudia els canvis de l'entorn i l'afectació a l'entitat?	El Consell dedica almenys tan de temps a planificar el futur com a controlar el present i valorar el passat?
	El Consell avalua l'execució del pla estratègic?	L'òrgan de govern avalua anualment el resultat de les seves polítiques?		
	El Consell avalua l'assoliment de la missió?	La missió de l'organització encapçala la documentació utilitzada pel Consell?		
	El Consell s'interroga sobre nous projectes o activitats de futur?			

2. Informació i avaluació de resultats (no econòmics)

Elemental	Bàsic	Superior	Extra	Premium
El Consell assumeix una funció general de supervisió?	El Consell supervisa els objectius anuals?	El Consell supervisa el grau de satisfacció des destinataris dels serveis?	Estan definits els processos de fixació i avaluació dels paràmetres de gestió?	S'analitzen els resultats històrics i es contrasten amb benchmarking?
El Consell té fàcil accés a la informació que li pugui interessar?	En Consell supervisa la qualitat dels serveis?	El Consell ha fixat uns estàndards per avaluar el rang de compliment dels diferents objectius?	El Consell revisa periòdicament els estàndards prefixats?	El Consell disposa d'indicadors per avaluar la seva pròpia actuació?
El Consell és prou coneixedor de totes les activitats de l'organització?	El Consell segueix trimestralment l'evolució dels resultats?	El Consell segueix trimestralment l'evolució dels indicadors?		
	Es valora quin grau de satisfacció té l'Òrgan de govern sobre la informació rebuda?	Es valora l'impacte dels projectes a la comunitat?		
		El Consell avalua l'execució del pla estratègic?		

3. Informació i avaluació de resultats econòmics

Elemental	Bàsic	Superior	Extra	Premium
El Consell té prou informació i coneixements per avaluar i garantir la sostenibilitat econòmica?	Es disposa d'auditoria externa?	El pla estratègic inclou la previsió d'ingressos i despeses del període?	S'avalua el rendiment efectiu de les inversions fetes?	Es fan aportacions que contribueix a la millora de la salut financera de l'organització?
S'aproven els comptes de cada exercici garantint la veracitat i transparència?	Es disposa de processos per garantir la bona gestió econòmico-financera (Riscos, seguiment i control, etc)			
El Consell alinea els objectius financers amb les metes i la visió de l'organització?				
L'Òrgan de govern aprova les inversions majors?				

4. Funcionament de l'òrgan de govern

Elemental	Bàsic	Superior	Extra	Premium
Es considera suficient i satisfactòria la informació que es rep per part de la direcció?	Es rep la documentació amb prou anticipació?	Com a integrant de l'Òrgan de govern, està implicat en les activitats i decisions de l'entitat?	S'ha definit un percentatge d'assistència individual a les reunions del Consell?	S'avalua l'eficàcia de les reunions de l'òrgan de govern, i de les seves comissions?
El Consell troba adient el nombre de reunions anuals?	El Consell considera que la informació rebuda està elaborada i li permet prendre acords?	Quin nivell de satisfacció té del suport que rep com a integrant de l'organització?	S'han definit polítiques per assegurar la idoneïtat dels integrants de l'Òrgan de govern?	Existeix un pla de formació pels integrants de l'Òrgan de govern?
Es disposa d'un calendari anual de reunions?	Es disposa del temps suficient pels debats?	El Consell planteja iniciatives per augmentar la participació dels seus membres en el quefer de la institució?	S'avalua el procés de renovació dels membres?	S'avalua l'acompliment dels integrants de l'Òrgan de govern?
Es disposa d'un Codi ètic i/o de bon govern?	El president potencia la participació i el rendiment de les reunions?	Tots els integrants de l'Òrgan de govern participen de les deliberacions i discussions?	Es limita el nombre de mandats dels integrants de l'Òrgan de govern?	S'estableix accions i/o plans de millora per l'actuació de l'Òrgan de govern?
Les reunions són creatives i constructives?			El Consell analitza periòdicament la seva composició i rendiment dels seus integrants?	
Es disposa de normes sobre els conflictes d'interès?				

5. Supervisió i control directiu

Elemental	Bàsic	Superior	Extra	Premium
Els rols de govern i gestió estan ben definits?	S'avalua formalment el rendiment de la direcció i es fa explícit al directiu/va?	Es disposa d'un pla de formació i desenvolupament del màxim directiu/va?	Es supervisa al Consell la política de formació i desenvolupament?	Es disposa d'un pla de successió del màxim executiu/va?
El model retributiu és clar i objectiu?	Existeix un procediment per la selecció del màxim directiu/va?			
L'Òrgan de govern dóna "escalf i llum" al director executiu/directora executiva?				
		S'ha acordat la política de selecció i contractació a l'Òrgan de govern?		
		S'ha acordat la política de compres a l'Òrgan de govern?		

6. Comunicació i transparència. Grups d'interès

Elemental	Bàsic	Superior	Extra	Premium
Es disposa de les eines i procediments per una correcta política de comunicació i transparència?	L'òrgan de govern aprova la política de comunicació corporativa	Es tenen identificats els grups d'interès principals i els seus interessos?	S'aprova un balanç social anual?	Es contempla la presència ocasional de grups d'interès (interns o externs) a l'Òrgan de govern
Es comunica correctament l'impacte de la tasca de l'organització?	La composició de l'òrgan de govern és accessible	Existeixen procediments i canals per tal que els grups d'interès disposin d'informació?		
Es publica i difon la memòria anual?	Són a l'abast les dades dels darrers tres anys de la memòria?	S'avalua anualment la relació amb els grups d'interès?		
Són públics els resultats en la qualitat dels serveis?		Es disposa d'un protocol per abordar les situacions de crisi?		

7. Processos de canvi

Elemental	Bàsic	Superior	Extra	Premium
Ha identificat el Consell en quina situació es troba respecte al seu entorn?	Es disposa d'un full de ruta de gestió del canvi?	S'han identificat els lideratges clau en aquest procés?	Ha formulat el Consell una visió de la situació ideal després del canvi?	
Disposa l'òrgan de govern del coneixement suficient per valorar l'impacte dels canvis en l'organització?	Existeixen objectius i procediments que permetin comprovar els avenços en el canvi proposat?			

8. Gestió del risc

Elemental	Bàsic	Superior	Extra	Premium
L'òrgan de govern disposa de la cobertura de pòlissa de responsabilitat civil adequada i actualitzada?	S'han identificat els riscos principals de l'organització i els corresponents plans de contingència?	Es disposa d'indicadors d'alerta que li permetin a l'Òrgan de govern valorar les situacions de risc?	S'habiliten i avaluen plans de millora i canvi a partir dels informes i recomanacions oficials i organismes acreditats?	

9. Legalitat

Elemental	Bàsic	Superior	Extra	Premium
Es garanteix la revisió i aplicació de la normativa vigent en cada moment?	Es fan públiques les declaracions de conflicte d'interessos?	Es disposa d'un reglament de funcionament que reculli les tasques dels integrants de l'òrgan de govern?		Existeix un grup de treball que a per la bona governança de la institució?
Es respecta el principi de confidencialitat?	Existeix definida una política i actuació de Compliance?	Es disposa d'informes de govern corporatiu de forma periòdica?		



València, 333, baixos
08009 Barcelona
Tel. 93 209 36 99

 www.uch.cat
 [@uchcat](https://twitter.com/uchcat)
 <https://www.linkedin.com/company/unio-catalana-dhospitals/>