

APUNTS

# ■ La integració de la persona voluntària a l'entitat



Pla de Formació del Voluntariat de Catalunya



Generalitat de Catalunya  
Departament de Benestar Social  
Institut Català del Voluntariat

Aquests apunts han estat elaborats pel Centre d'Estudis de l'Esplai amb la col·laboració de: l'Institut de Formació de la Fundació Pere Tarrés; Cae, escola de formació de voluntaris i l'Institut Català del Voluntariat





## PRESENTACIÓ

*La publicació que teniu a les mans ha estat preparada com a suport d'un seguit de cursos que l'Institut Català del Voluntariat del Departament de Benestar Social de la Generalitat de Catalunya promou a tot el territori amb l'objectiu de facilitar l'accés a la formació i de millorar les eines de gestió de les entitats de voluntariat.*

*El Pla de Formació del Voluntariat de Catalunya (PFVC), creat a l'any 1994, té vocació d'adaptació contínua a les noves necessitats i de resposta àgil per tal d'articular paquets formatius que siguin útils per a les entitats a qui s'adrecen. D'altra banda, el PFVC sempre ha volgut ser molt respectuós amb la realitat de les escoles de formació del voluntariat les quals, estructurades des del propi teixit associatiu, són la millor garantia de qualitat i d'adequació, alhora que fem possible que el protagonisme recaigui en el tercer sector.*

*Aquest any 2001, coincidint amb la commemoració de l'Any Internacional del Voluntariat, declarat per Nacions Unides, també es produeix la finalització de la Prestació Social Substitutòria. Moltes entitats deixaran de tenir la col·laboració dels objectors de consciència, els quals amb el seu servei, malgrat de caràcter obligatori, ajudaven a tirar endavant alguns programes d'interès social. És bo que, al marge d'altres possibilitats, aquestes entitats es plantegin ara fer un especial esforç per incorporar nous voluntaris i voluntàries, de totes les edats, per tal de consolidar aquells projectes que responguin a una clara necessitat social. Aquest és un repte de les entitats en el qual l'Incavol i les escoles de formació hi volem col·laborar aportant idees i reflexió. Per això, aquest curs pretén millorar les estratègies per tal que la integració de les persones a les entitats sigui més reeixida i permeti en definitiva que sigui viscuda més plenament.*

Josep Maria Canyelles i Pastó  
Gerent de l'Institut Català del Voluntariat



## ÍNDEX

1. LA INTEGRACIÓ DE LA PERSONA VOLUNTÀRIA A L'ENTITAT .....	5
2. L'ENTITAT I LA PERSONA VOLUNTÀRIA .....	7
2.1. REFLEXIONAR SOBRE EL PAPER DEL VOLUNTARIAT A LA NOSTRA ORGANITZACIÓ .....	7
2.2. ANALITZAR QUÈ OFERIM LES PERSONES VOLUNTÀRIES .....	7
2.3. COMPRENDRE QUÈ POT MOTIVAR LES PERSONES VOLUNTÀRIES .....	8
3. PERFIL DE LA PERSONA VOLUNTÀRIA .....	11
3.1. ESTABLIR ELS REQUISITS D'ENTRADA .....	11
3.2. TREBALLAR EL PERFIL .....	12
3.3. ABORDAR EL TRACTAMENT DELS TEMES DELICATS .....	13
4. INCORPORACIÓ I CAPTACIÓ .....	15
4.1. CAPTACIÓ .....	15
4.2. SELECCIÓ .....	15
5. IDENTIFICACIÓ I FIDELITZACIÓ .....	17
5.1. ACOLLIDA .....	17
5.2. SEGUIMENT .....	17
5.3. AVALUACIÓ .....	17
5.4. FORMACIÓ .....	18
5.5. PARTICIPACIÓ I COMUNICACIÓ .....	19
6. CONCLUSIONS .....	21
7. ANNEX: CARTA DEL VOLUNTARIAT DE CATALUNYA .....	23



# 1. LA INTEGRACIÓ DE LA PERSONA VOLUNTÀRIA A L'ENTITAT

El voluntariat és el principal actiu de la majoria d'associacions i fundacions de Catalunya. La concepció que tenim de la persona voluntària, plasmada a la Carta del Voluntariat de Catalunya, fonamenta aquesta afirmació. El voluntariat articula des de la base un teixit social autònom, madur i responsable que supera i depassa les limitacions i atribucions de les estructures institucionals. Dóna capacitat a les associacions per trobar respostes i solucions als problemes que se'ls plantegen d'una manera imaginativa i diversa.

Però com gestionem aquest actiu? Què fem per garantir que la persona voluntària s'integri a l'organització, se'n senti part i en participi?



## INTEGRACIÓ A QUANTITAT I QUALITAT D'UNA ENTITAT SOCIAL

El voluntariat és un fenomen social que ha anat creixent de manera constant al llarg dels últims anys, i que ha anat adquirint una gran importància en el desenvolupament de les entitats socials. Aquesta importància es deu a la capacitat del voluntariat per a contribuir de manera efectiva a la realització dels objectius de les entitats, i a la seva capacitat per a generar un efecte multiplicador en la societat.

Per tant, la integració de la persona voluntària a l'entitat és un element clau per a aconseguir el desenvolupament i la sostenibilitat de les entitats socials.



## 2. L'ENTITAT I LA PERSONA VOLUNTÀRIA

### 2.1. REFLEXIONAR SOBRE EL PAPER DEL VOLUNTARIAT A LA NOSTRA ORGANITZACIÓ

Què volem dir quan ens definim com a entitat de voluntariat? Per què creiem que hem de ser una entitat amb voluntaris? Què aporten els voluntaris i les voluntàries a la nostra organització? Té sentit el nostre projecte sense la participació de la persona voluntària.

La resposta a aquestes preguntes ens haurà d'aclarir quina opció fem per a la persona voluntària: si volem ser una entitat totalment de voluntariat, si incorporem personal laboral per donar suport a l'equip de persones voluntàries o bé si la nostra missió requereix treballar amb un equip de professionals amb el suport d'alguna persona voluntària. El voluntariat aporta alguna cosa específica a l'organització i això és el que cadascuna ha de saber definir.

Tenir clar per què l'organització vol persones voluntàries, què n'espera, ens ha d'ajudar a definir el nostre Projecte de voluntariat. El Projecte de voluntariat és un document previ, "l'ideari" pel qual ens haurem de regir i diferent dels programes d'actuació o d'activitats. El nostre projecte de voluntariat definirà la nostra postura respecte a la persona voluntària i la nostra manera concreta d'aplicar la Carta del Voluntariat a l'entitat. Per tant, saber quin és el rol de la persona voluntària a la nostra organització, com s'organitza, ens ha d'apuntar quin tipus de voluntariat volem.

El Projecte de voluntariat ha de poder donar resposta a un conjunt de temes referents al món de la persona voluntària: l'acció voluntària; la contribució de l'entitat a la creació de vincles socials, de xarxes de solidaritat, de vies de comunicació social; l'acció comunitària, vies de participació, democràcia; la lluita contra les desigualtats; les motivacions i al·licients de les persones voluntàries; l'atenció a les persones voluntàries; el perfil de la persona voluntària; el concepte de treball voluntari en què baseu la vostra acció; les maneres de promocionar el voluntariat que té la vostra entitat. Aquesta informació ha d'aparèixer de manera transversal o bé com a apartat específic dins de l'organització dels recursos humans de l'entitat.

A títol d'exemple, el Projecte de voluntariat de l'entitat es podria estructurar de la manera següent:

- Títol del projecte i nom de l'entitat.
- Breu resum del projecte (dades bàsiques, ha de servir per a donar una idea ràpida, ha de ser atractiu i fàcil de llegir, molt curt)
- Presentació de l'organització (resum de la història de l'entitat, finalitats i propòsits de l'entitat, àmbit d'acció o línies de treball de l'entitat, persones destinatàries, àrea geogràfica)
- Quina detecció de necessitats s'ha fet (a quina necessitat/mancança es pretén donar resposta amb aquest projecte, a quin sector de gent va dirigit, quines característiques tenen, quina és la justificació del projecte)
- Descripció dels objectius generals i específics (deixar clar què es vol aconseguir, detallar quins resultats s'esperen)
- Mètode: com es volen aconseguir els objectius (activitats que es faran, pla de treball, quin paper hi tenen les persones voluntàries i la resta de l'equip humà).
- Avaluació: sistema de seguiment del projecte (qui avaluarà què, quins mecanismes s'han previst per a contrastar la realització amb les finalitats del projecte, indicadors d'avaluació).
- Mitjans que es necessiten per a dur a terme el projecte (equip humà, recursos materials, finançament).
- Extensió entre 5 i 10 pàgines, més annexos tant extensos com es vulguin ja que són de lectura optativa.

### 2.2. ANALITZAR QUÈ OFERIM A LES PERSONES VOLUNTÀRIES

Però no n'hi ha prou amb conèixer l'aportació de les persones voluntàries a l'entitat. Cal anar més enllà i preguntar-se què ofereix l'entitat a les persones voluntàries.

Probablement, el primer que pensarem és que l'organització ofereix la possibilitat de participar i construir un projecte apassionant. Anant més enllà, potser direm que ofereix tasques interessants i útils, la integració en un equip de persones que creu en el que fa, formació, etc.



Quan analitzem com tractem la persona voluntària i què li oferim, estem analitzant les nostres polítiques de recursos humans. Segurament, encara que sigui de forma implícita la nostra organització segueix certes pautes a l'hora de gestionar la persona voluntària. Però són coherents? Responen a una lògica i a una estratègia? Tenen totes un fil conductor? Ens porten a assolir els objectius de l'organització i a satisfer els de les persones voluntàries?

Per respondre aquestes preguntes, i abans d'entrar en la definició d'un model de gestió de recursos humans coherent, caldrà que entenguem què pot portar a les persones a fer-se voluntàries, què pot motivar-les a integrar-se en una organització i col·laborar-hi.

### **2.3. COMPENDRE QUÈ POT MOTIVAR LES PERSONES VOLUNTÀRIES**

Generalitzant, podríem dir que l'altruisme, l'anhel de sentir-se útil, el desig d'aprendre i formar-se, la voluntat de trobar un espai on estar ocupat, la necessitat de tenir un grup d'amics i la influència de l'entorn són les principals causes que impulsen algú a formar part d'una organització de voluntariat.

Si mirem cap endintre i fem l'esforç de "traduir" aquestes motivacions a un llenguatge organitzatiu, podem esmentar tres aspectes que són clau a l'hora de motivar els voluntaris i les voluntàries: la missió, l'organització i la tasca en si. El grau en què cada un d'aquests aspectes mogui cada persona voluntària serà diferent. De tota manera, si volem assegurar una motivació a llarg termini, caldrà que sigui la satisfacció al voltant dels tres eixos, encara que amb intensitats diferents, la que impulsi la col·laboració de les persones voluntàries.

#### **- Enfortir la motivació en la missió**

La missió és un element de motivació clau per a la majoria de voluntaris. En general, les persones que no s'hi senten atretes ja no s'ofereixen com a voluntàries a l'organització.

Un missatge de captació que respongui a la missió real, una formació inicial sobre la missió i una informació periòdica sobre la problemàtica a què respon, permeten enfortir la motivació al voltant d'aquest eix. D'altra banda, cal assegurar-se que tot canvi en la missió sigui participatiu si no es vol que sorgeixin problemes importants.

#### **- Enfortir la motivació al voltant de l'organització**

La valoració que faci la persona voluntària de la manera de treballar de l'organització i d'estructurar-se en determinarà també la motivació.

Una política que procuri mesures de representativitat per vehicular la seva opinió respecte a aquests aspectes i que habiliti mecanismes per garantir a la persona voluntària la seva participació en decisions organitzatives.

#### **- Enfortir la motivació al voltant de la tasca i del projecte**

El contingut de la tasca i el valor que aquesta tingui per a l'organització són també una font de motivació important. Cal que la persona voluntària se senti satisfet o satisfeta amb la seva tasca. Cal que li agradi, que hi trobi sentit, que se senti reconegut o reconeguda i capaç de dur-la a terme correctament i que tingui l'oportunitat de treballar en equip.

Una descripció de llocs de tasques atractives acompanyada d'una bona selecció és un punt de partida clau a l'hora de disposar de persones voluntàries motivades per la seva tasca. Una política de formació adequada, un seguiment acurat i una avaluació que faci que la persona voluntària conegui la utilitat de la seva tasca permetent enfortir la seva motivació de la persona voluntària al voltant d'aquest eix.

Aspectes com l'ambient de treball, les condicions del lloc on es desenvolupa, la relació entre els equips de companys, també s'han de tenir en compte a l'hora de motivar el voluntariat.





En les darreres enquestes per conèixer la realitat del voluntariat a Catalunya veiem que s'ha duplicat el nombre de persones voluntàries que s'incorporen a l'entitats per participar en un projecte concret i que es manté, augmentant lleugerament el nombre de persones voluntàries permanents. Com a estratègia de captació i de motivació, les entitats han de canviar la idea que tenien fins ara de "demanar voluntaris" per la de convidar-los a participar en projectes concrets engrescadors.

Hi ha la percepció que ara hi ha menys voluntariat, no és cert. El nombre d'associacions creix al ritme d'un miler l'any... cada vegada hi ha més on triar. Hem observat un alt creixement en nombre de persones voluntàries implicades en entitats amb programes molts específics (medi ambient, vellesa...) que aposten per un projecte i conviden a participar altres entitats no especialitzades creant molt ràpidament una xarxa de persones involucrades. També hi ha entitats que basen la captació en la invitació a participar en un projecte molt interessant.





## 3. PERFIL DE LA PERSONA VOLUNTÀRIA

### 3.1. ESTABLIR ELS REQUISITS D'ENTRADA

Ja sabem que a Catalunya podem trobar moltes entitats diferents que treballen amb voluntaris i voluntàries, ja sigui de forma estable o en projectes concrets. Hi ha doncs, multitud de perfils de persones voluntàries: des de les persones que formen part de les juntes de les entitats i que assumeixen tasques directives fins a persones que fan tasques més de perfil administratiu; persones que treballen activament en la intervenció amb nois i noies o gent gran o persones que fan una tasca voluntària més anònima des de casa seva amb el manteniment de la web de l'entitat.

Són moltes les tasques que podem desenvolupar les persones voluntàries, i per tant tothom pot fer de persona voluntària. Cal, però, que trobi la tasca que més s'adapta les seves aptituds, característiques, coneixements, habilitats, disponibilitat,...

Les entitats tenen la responsabilitat de procurar de buscar les persones voluntàries més adequades per a cada tasca o per a cada projecte. Per això es necessari poder definir adequadament el perfil. Com en qualsevol altre ocupació, és raonable vetllar perquè les persones que desenvoluparan aquestes funcions reuneixin un mínim de capacitats i actituds d'entrada.

Destacarem sis exemples del que podrien ser aspectes més bàsics que constitueixen aquest equipatge mínim:

- Equilibri i maduresa personal. Sentit comú
- Comportament social cortès i actitud de bona convivència
- Caràcter amable, obert, comunicatiu, de gaudir amb el tracte amb els destinataris
- Iniciativa, curiositat per l'entorn, disposició a l'acció
- Esperit de cooperació amb l'equip i amb l'entitat
- Actitud d'aprendre i autoexigència
- Sintonia bàsica amb els valors humans i principis filosòfics de l'entitat

Aquests requisits són orientatius i caldrà ajustar-los en funció de la tasca que desenvoluparà la persona voluntària. Així, per si el que cerquem és una persona que s'ocupi del disseny i manteniment de la pàgina web, no caldrà buscar una persona amb un caràcter obert, que si que demanariem, per exemple, a un educador o educadora

Els requisits previs són, doncs, aquells aspectes que s'han de demanar a una persona abans que comenci a treballar com a voluntària a l'entitat. No seria raonable acceptar l'entrada d'una persona voluntària que ens donés més feina que els mateixos destinataris. Hi ha coses que no s'han d'ensenyar a una persona voluntària, ni a l'entitat ni a l'escola de formació, senzillament perquè ja les ha de tenir assumides. Per posar un exemple, "no surt a compte" haver d'invertir esforços a ensenyar bona educació a les persones voluntàries. La bona educació, ja l'han de "dur a sobre". Ni la formació sistemàtica de les persones voluntàries que es fa a partir de cursos i seminaris, ni la formació pràctica que s'adquireix a l'entitat es poden permetre el luxe d'ensenyar les beceroles.

Tots aquests aspectes tenen a veure amb la personalitat de la persona voluntària i no amb els coneixements que té. Si bé és un avantatge incorporar persones voluntàries que ja posseeixen coneixements sobre la feina, aquesta competència no és essencial, en la majoria dels casos, per a la persona voluntària que comença. Allò que no sap ho pot aprendre amb l'experiència i la formació permanent. Cal també que es produeixi un certa "sintonia" entre la persona i l'entitat. Tant pel que fa a l'entitat com quant a la persona que s'hi vol incorporar com a voluntària estable o que vol participar en un projecte es valora aquesta afinitat.



## **3.2. TREBALLAR EL PERFIL**

Un cop partim d'uns requisits d'entrada, és raonable establir, de manera prou explícita, quins aspectes de la pròpia personalitat caldrà que la persona voluntària estigui disposada a treballar i esforçar-se, perquè l'exercici de la tasca voluntària així ho exigirà, i quin esforç farà l'entitat per incorporar-la.

Ja no es tracta, doncs, d'uns mínims, sinó d'una línia a treballar.

### **Les capacitats físiques i intel·lectuals**

#### *Fortalesa física i psíquica adequada a la feina que cal desenvolupar*

En alguns casos el treball voluntari pot ser un treball cansat tant físicament com psíquicament. Requereix una constància i tenacitat, un esforç constant en circumstàncies no sempre favorables (precarietat de mitjans materials, incomoditats, activitats de molt desgast físic, situacions tenses, etc.). Algunes entitats, però, podem oferir algunes tasques on aquesta característica no sigui imprescindible.

#### *Imaginació-versatilitat*

La tasca voluntària és molt més complexa i ofereix moltes més possibilitats que altres ocupacions més reglamentades. Continuament es presenten reptes, dubtes, variables, imprevistos... que demanen certa flexibilitat intel·lectual, certa "gimnàstica de l'adaptació". Això, que és un avantatge indubtable, és alhora un repte a la nostra capacitat d'inventar, d'adaptar, d'improvisar...

#### *Capacitat d'establir una bona comunicació*

L'element relacional és fonamental en la tasca del voluntariat. La persona voluntària haurà d'explotar els recursos de comunicació oral, gestual... per poder arribar a sintonitzar amb les persones destinatàries.

#### *Capacitat organitzativa, de percepció i de visió de conjunt*

La persona voluntària ha d'avançar-se sovint als fets. Necessitarà saber concretar les idees en fets pràctics, i haurà de separar-se mentalment de la tasca que l'absorbeix per observar i avaluar el conjunt de les situacions.

### **Les actituds**

#### *Responsabilitat*

L'exercici de la tasca voluntària tensionarà la capacitat de la persona per responsabilitzar-se en situacions noves i probablement més complexes de les que està acostumada. Haurà de demostrar fidelitat als seus compromisos, a la paraula donada. Aquesta responsabilitat, l'ha de poder desenvolupar i enfortir tant en relació amb les persones destinatàries i l'entitat que l'acull, com en relació amb ella mateixa, amb el seu propi procés d'integració i de formació en el si de l'entitat.

#### *Afectivitat i sensibilitat controlades*

La persona voluntària haurà de donar molt de si mateixa, haurà d'exercir a fons la seva capacitat d'estimar, de respectar, d'estar atenta a les necessitats dels altres. Haurà d'acceptar ser un camí que s'utilitza, un mitjà de desenvolupament de les persones destinatàries. Haurà de tractar amb prudència i discreció els assumptes particulars d'aquestes, sense deixar-se portar per les pròpies necessitats afectives.

#### *Seguretat i autocrítica*

La persona voluntària haurà d'adquirir seguretat en si mateixa per a poder-la oferir als destinataris, però alhora haurà de ser capaç de jutjar-se objectivament i d'acceptar les valoracions dels altres.

#### *Coherència ètica i interiorització dels valors humans*

La persona voluntària haurà d'esforçar-se per manifestar en tot moment un comportament coherent amb els valors de l'entitat que l'acull i que ha fet seus, conscient que exerceix també una funció medidora entre la societat i la persona destinatària de l'acció voluntària.



## Els coneixements

Pensem que la persona voluntària ha d'estar disposada a formar-se intel·lectualment sempre que sigui possible amb un esperit polivalent, en una sèrie de coneixements que li permetin:

- analitzar el medi social i cultural concret (famílies, barri, poble...) on desenvolupa la seva tasca
- observar i interpretar les característiques psicosocials dels destinataris amb qui treballarà o del medi on actua si no és un voluntariat dirigit a la persona
- conèixer un mínim de recursos tècnics i a la llarga anar-se especialitzant en alguns, sense perdre de vista una polivalència bàsica.
- ser capaç de planificar la seva pròpia feina, de manera que quedi recollit tot l'anterior i els mitjans amb què ho portarà a terme.

## 3.3. ABORDAR EL TRACTAMENT DELS TEMES DELICATS

A banda de les característiques del perfil, la persona voluntària que s'ofereix a treballar en una entitat ha de conèixer prèviament i estar disposada a respectar les "regles del joc" de l'entitat en relació amb temes més o menys delicats segons el tipus d'entitat i destinataris.

Normalment, l'entitat no pot fer una llista exhaustiva de totes les situacions en què es pot trobar un voluntari i descriure exactament quina seria l'actitud a prendre en cada cas. La casuística és infinita. Però podem fer una llista senzilla dels temes delicats en què es previsible patir més dispersió d'intervencions per part de la família, l'escola, l'esplai, l'entorn, els mitjans de comunicació, etc. A títol d'exemple, aquests temes podrien ser:

- El consum de tabac
- El consum de drogues
- El consum d'alcohol
- El dret a la intimitat
- El dret de les famílies a rebre informació
- Les pràctiques sexuals
- El tracte amb mitjans d'informació
- El tracte amb institucions

En tots aquests temes, és possible prendre una posició com a entitat i establir els límits del que es pot permetre i el que no, a partir de diverses consideracions:

**Jurídiques:** els límits, els posa la normativa vigent o els riscos derivats de la responsabilitat civil. En aquests casos, l'entitat no entra en el que es fa o es deixa de fer "fora de l'entitat" i simplement s'exigeix que tant els voluntaris com les persones destinatàries, si n'hi ha, s'adaptin a les normes establertes "quan s'està a dintre".

**D'imatge:** Més enllà de les consideracions legals, l'entitat no pot arriscar-se a tenir mala imatge o mala fama entre el cercle de les famílies o del barri pel fet de permetre determinats comportaments. En aquest cas, l'entitat tampoc no entra en el que es fa o es deixa de fer fora de l'entitat, sempre que no lesioni la imatge d'aquesta.

**Formatives:** Deixant de banda les consideracions jurídiques o d'imatge, l'entitat pot valorar per si mateixa les conductes de les persones voluntàries i dels destinataris en relació amb els temes delicats i pot establir els límits segons, sobretot, els valors educatius, no renunciant a incidir en el comportament de les persones quan aquestes són fora de l'entitat.







## 4. INCORPORACIÓ I CAPTACIÓ

### 4.1. CAPTACIÓ

Abans d'iniciar un procés de captació hem de tenir clara quina és la tasca concreta a realitzar que oferim a la persona voluntària: per què volem incorporar nous voluntaris, quina feina hauran de fer, quins coneixements hauran de tenir, quantes hores caldrà que hi dediquin. Aquesta informació ajuda a simplificar el procés de captació. Si sé què vull, és molt més fàcil saber on ho puc trobar.

Arribat a aquest punt hem de fer un esforç per mirar enfora. Hi ha gent com la que busco? Quins canvis puc introduir en el perfil perquè s'ajusti més a la realitat que m'envolta? Si realment crec que és viable aconseguir els voluntaris que necessito, on són, on els puc trobar? Com comunico la meva necessitat?

Moltes vegades esperem que sigui la persona voluntària qui, atreta de forma espontània pel valor del projecte se'ns apropi. Aquest mecanisme de captació no sempre dóna bons resultats. És habitual sentir queixes de les organitzacions perquè no s'ofereixen prou voluntaris o els que s'ofereixen tenen una idea errònia del que l'organització fa.

Si volem que aquest no sigui el nostre problema, hem de ser nosaltres, qui hem d'anar a buscar els voluntaris que necessitem. Cal primer que coneguem què els pot interessar, de tal manera que puguem comunicar-los qui som, què fem, què n'esperem i què els oferim, sense trair, evidentment, els valors i la missió organitzativa, des d'una perspectiva que els pugui ser atractiva.

Un cop tinguem clar què volem comunicar i com ho volem fer, decidirem quin canal de captació farem servir. Cal articular la campanya de captació que ha de preveure, a més de la utilització dels recursos i espais que ofereixen les institucions, altres mesures com: crides de voluntariat publicades a les revistes del sector, a la xarxa, tramesa de fullets, aparicions al diari del barri, cartells penjats pels carrers, cartes als socis, universitats, casals d'avis, boca-orella, conferències i exposicions a escoles, anuncis a la televisió..., els mecanismes de captació són molts i molt diversos. La conveniència d'uns o altres dependrà del nombre de voluntaris que vulguem captar, del pressupost de què disposem, però sobretot, i una vegada més, del perfil de voluntari que busquem.

Hi ha d'altres estratègies en la captació de la persona voluntària. Hi ha entitats que conviden a les persones voluntàries a treballar en projectes concrets. Ja hem comentat que alguns estudis demostren l'interès d'algunes persones per participar en projectes i no d'incorporar-se com a voluntari a l'entitat. Podem tenir una política de crides puntuals per a coses concretes. En tot cas són qüestions que s'han d'abordar prèviament depenent de la posició de l'entitat, del projecte, de la ideologia..., a partir d'aquí dissenyarem el nostre procés de captació.

### 4.2. SELECCIÓ

Si el procés de captació funciona, sorgirà un grup de persones interessades a col·laborar amb l'organització. Com, quan i amb qui s'han de posar en contacte? És important que durant la captació es proporcioni aquesta informació de forma acurada.

Qui s'encarregarà d'atendre-les i donar-les-hi resposta quan es posin en contacte amb l'organització? Qui s'encarregarà d'informar-les sobre el projecte i conèixer-les per decidir si realment poden encaixar a l'organització i al lloc?

Hem d'aprendre a dir que no: no totes les persones voluntàries que s'apropin seran adequades per a la nostra organització, però també hem de ser prou hàbils i aprendre a donar alternatives, en cas que vegem que la persona que se'ns acosta encaixa amb l'organització però no amb aquelles tasques que teníem pensades.

Totes les organitzacions haurien de tenir clar el procés d'atenció i selecció de voluntaris potencials de tal manera que s'evitin demores i malentesos. Les persones que han mostrat interès en l'organització es mereixen una resposta ràpida i un tracte personal i agradable.



Establir la figura de la responsable de voluntariat, crear una base de dades de voluntaris on constin totes les ofertes que es reben, definir un procediment que permeti assegurar que tothom que s'ofereix rep una trucada d'un membre de l'organització en una setmana, organitzar reunions informatives periòdiques, enviar informació sobre l'organització a les persones que s'han ofert per col·laborar, convidar-les a visitar la seu, fer entrevistes amb cada una d'elles..., són només alguns dels elements que poden formar part d'aquest procediment d'atenció i selecció de voluntaris.



## 5. IDENTIFICACIÓ I FIDELITZACIÓ

### 5.1. ACOLLIDA

Els primers dies són bàsics per reafirmar la persona voluntària en la seva decisió. Cal, doncs, preparar-la especialment. És important que se senti acollida i entengui que forma part d'un col·lectiu i d'un projecte.

Per això pot ser interessant designar algú que es responsabilitzi de rebre la persona voluntària i acompanyar-la durant els seus primers dies, ensenyar-li el funcionament de l'organització i presentar-li les persones que col·laboren en el projecte.

Més enllà d'aquesta integració informal, cal que la persona voluntària conegui des de l'inici què espera l'organització d'ella i quines són exactament les seves tasques. La persona voluntària ha de conèixer els seus drets i deures (Carta del voluntariat) i veure'ls concretats en el compromís de col·laboració voluntària. És recomanable que aquest compromís sigui signat.

La formació sobre l'organització -la seva història, la seva missió, el seu projecte- i sobre el tipus de tasca que ha de dur a terme també haurien de formar part d'aquest primer període d'acollida.

### 5.2. SEGUIMENT

Cal que el/la responsable de l'equip en què s'integra la persona voluntària en faci un seguiment continuat. Parlem de seguiment entès com a coneixement, suport i orientació de la persona voluntària. El seguiment suposa, doncs, més una actitud que una activitat específica.

Un dels objectius del seguiment és conèixer com se sent la persona voluntària respecte a la tasca en si, a l'equip amb qui la comparteix, als usuaris que atén i al seu paper dintre de l'organització, així com tenir informació més objectiva sobre la seva integració i el seu nivell de desenvolupament en la tasca. El seguiment ha de ser també un instrument que ens permeti valorar el funcionament de la nostra política de voluntariat. Ens ha de permetre conèixer si estem assolint els objectius i recollir informació sobre les raons d'insatisfacció i a vegades de sortida de les persones voluntàries de l'entitat.

El seguiment és fonamental per millorar el rendiment de la persona voluntària i la seva integració en l'equip i l'organització. Permet detectar problemes i buscar conjuntament les solucions. La informació que s'obté a través del seguiment ha de permetre, per exemple, decidir canvis en els equips, adaptar la feina de la persona voluntària perquè sigui més interessant, donar-li suport quan no sap com atendre un determinat usuari o usuària, oferir-li formació en aquells aspectes en què se sent més feble, obrir-li nous espais de participació, etc. Un bon seguiment ha d'ajudar a mantenir la motivació de les persones voluntàries.

El seguiment s'ha de plantejar com un mecanisme d'intercanvi d'informació i valoracions entre la persona voluntària i el/la seu/va responsable. En aquest sentit, ha d'esdevenir un espai de participació on la persona voluntària pugui donar la seva opinió sobre l'entitat i la tasca.

Tot i que no hem d'oblidar que el seguiment forma part de la feina diària, pot ser bo fixar reunions periòdiques amb l'equip i amb cada un dels seus membres a fi de disposar d'un espai estandarditzat per al diàleg.

### 5.3. AVALUACIÓ

L'avaluació forma part inseparable del seguiment de la persona voluntària. Ella té dret a conèixer com valora l'organització la seva tasca i en quin grau ha assolit els objectius fixats. Perquè l'avaluació sigui efectiva, cal que la persona



voluntària tingui clar des del moment d'acollida què n'espera l'organització: quina és la seva tasca, quins criteris ha de prioritzar a l'hora de dur-la a terme i quins resultats ha d'obtenir.

És positiu fer de forma periòdica, una o dues vegades l'any, una avaluació formal del voluntariat. Aquesta avaluació ha de respondre a aquells criteris que s'han valorat com a importants a l'hora de definir la tasca de la persona voluntària i el seu paper dintre de l'organització. El que s'avalui, doncs, dependrà de cada lloc i de cada organització. Els qüestionaris, les entrevistes a companys o companyes i usuaris i a la mateixa persona voluntària poden ser una bona font d'informació.

L'avaluació hauria de permetre també reconèixer a la persona voluntària la seva tasca i apropar-la a la missió de l'organització. S'ha de fer un esforç per especificar quin és l'impacte de la tasca de cada voluntari/voluntària sobre la problemàtica que es treballa. Com millora la vida dels deficients psíquics el fet que jo estigui responent el telèfon? Què fa l'organització gràcies al meu ajut? Quantes persones es beneficien del meu voluntariat?

Cal incentivar també que la persona voluntària valori l'entitat. Hem de pensar que tothom aprèn de tothom, també l'entitat de la persona voluntària! Destacar, doncs, que l'avaluació és un procés que han de fer conjuntament l'entitat i la persona voluntària.

## 5.4. FORMACIÓ

La formació és una eina molt valuosa en la gestió del voluntariat. Ajuda a garantir que les persones estiguin capacitades per a l'acció i a enfortir el coneixement i la motivació de les persones voluntàries al voltant de la missió. La formació és també una de les principals inversions i mecanismes de contraprestació de l'organització cap als seus voluntaris.

La formació que una organització ofereix ha de respondre a les necessitats reals. La informació obtinguda amb el seguiment i l'avaluació dels voluntaris és fonamental per definir les línies de formació de l'entitat. En l'àmbit individual, aquesta informació ha de servir per decidir, conjuntament amb la persona voluntària, quina formació és la més adient per a ella.

Cal que tota organització elabori el seu Pla de formació del voluntariat al voltant de dos eixos: la formació institucional –sobre la missió i l'organització– i la formació en la tasca. Aquest Pla ha de recollir multiplicitat de formes i models (cursos, seminaris, tallers, xerrades, les mateixes reunions...) com també diferents agents d'intervenció (professionals interns, la formació entre iguals, escoles de formació, experts externs...).

L'elaboració d'un pla de formació del voluntariat és un procés amb diferents fases, la primera de les quals és la detecció de necessitats de formació: abans de posar-se a planificar qualsevol acció formativa s'haurà de determinar si aquesta és necessària i per a qui ho és. S'entén per necessitat de formació la diferència que existeix entre allò que sap la persona voluntària/ària i allò que hauria de saber, tant pel que fa a coneixements, habilitats i destreses com pel que fa a actituds. Un cop definides les necessitats, serà el moment de decidir com serà aquesta formació i, per tant, de planificar-la.

De manera resumida, el procés que es pot seguir pot ser el següent:

1. Determinar les finalitats del Pla de formació de voluntariat partint de les situacions problemàtiques ja detectades.
2. Determinar els objectius generals de formació partint de la llista de necessitats de formació detectades i prioritzades.
3. Decidir les qüestions generals que tenen a veure amb el programa, com ara: la temàtica de la formació, el tipus d'accions formatives (curs, seminari...), lloc, formadors, durada, metodologia, avaluació...
4. Planificar les accions formatives concretes que haguem decidit que formaran part del programa en concret. En el cas, sobretot, d'un curs, determinarem els objectius generals i específics, els continguts, les estratègies metodològiques, etc.

El Pla de formació del voluntariat ha d'integrar les diferents dimensions:

*Formació personal:* les motivacions, actituds, aptituds, sentit de la responsabilitat, sentit de la gratuïtat, etc.



*Formació grupal:* treball en equip, dinàmica de grups, rols, conflictes, presa de decisions, relació voluntaris/treballadors, etc.

Formació institucional: objectius, opció, ideari, drets i deures de les persones voluntàries, àmbit d'actuació, etc.

*Formació social:* la societat actual, els problemes socials, l'acció social, els serveis socials de base, la legislació social, la prevenció, denuncia social, l'administració, etc.

*Formació pràcticotècnica:* l'anàlisi de la realitat, l'animació de la comunitat, la programació, el sentit de la participació, col·lectius d'intervenció, etc.

Al mateix temps que planifiquem les activitats d'ensenyament-aprenentatge caldrà pensar també en les activitats d'avaluació. L'avaluació s'ha de realitzar en diferents moments, segons allò que vulguem avaluar, i amb varietat d'instruments adequats.

A banda de determinar el grau d'aprenentatge assolit pels voluntaris i voluntàries, serà important també valorar el grau d'efectivitat que ha tingut la formació: és a dir, si els aprenentatges han estat realment útils i han repercutit en el comportament i les tasques del voluntariat a l'entitat. Per això, i passat un temps de la formació, seria bo de passar algun tipus de qüestionari, o de fer alguna observació... amb vista a detectar-ho. De fet, si en una futura anàlisi de necessitats no sorgeixen els temes que es van tractar en la formació, serà que gràcies a ella es van superar.

També caldria demanar l'opinió tant als formadors com als participants: la claredat en l'exposició del/de la professor/a, el domini de la matèria, la preparació de les classes, l'adaptació a l'alumnat, l'adequació dels continguts, el funcionament del curs, la metodologia utilitzada, els materials utilitzats, els aspectes organitzatius, etc.

Aquesta avaluació ens ha de permetre redefinir el procés concret de formació, i millorar-lo amb vista a futures accions.

## 5.5. PARTICIPACIÓ I COMUNICACIÓ

Les polítiques de comunicació i participació són bàsiques per desenvolupar i mantenir el sentiment de pertinença de la persona voluntària, reafirmar-la en el valor de l'organització i en el de la seva tasca. Són instruments bàsics de reconeixement de la persona voluntària.

Cada organització ha de tenir clar com ha de garantir la transparència i quina és la informació necessària a cada col·lectiu. L'existència de criteris en aquest sentit facilitarà la gestió diària d'aquests aspectes. El dia a dia és ple de situacions en què hem de comunicar i fer participar els nostres voluntaris.

La participació i comunicació amb els voluntaris es produeix en dos àmbits: en l'àmbit institucional i en l'àmbit de desenvolupament de la tasca. És necessari, doncs, definir estratègies i dissenyar mecanismes de participació i comunicació que tractin aquests dos àmbits.

La realització de l'assemblea anual de reunions informatives de l'equip directiu amb els diferents col·lectius, la distribució d'un butlletí informatiu, la creació de comissions per reflexionar sobre temes concrets, etc., permet canalitzar la comunicació i participació de les persones voluntàries en l'àmbit institucional.

De totes maneres, si volem que aquests mecanismes tinguin un efecte real, cal que responguin a una manera de fer, a un tarannà organitzatiu que realment impulsi el flux d'informació i la participació de les persones voluntàries. Han de respondre a un determinat estil de lideratge. Un estil que dependrà de la cultura organitzativa, però que marcarà cada responsable d'equip. Cal, doncs, que aquests tinguin molt clares les línies de comunicació i participació de la institució i que estiguin formats per establir una relació oberta amb els voluntaris. Un bon seguiment és fonamental per assegurar que la persona voluntària participi i pugui comunicar-se amb l'organització.







## 6. CONCLUSIONS

En analitzar els diferents aspectes que tenen a veure amb la gestió del voluntariat, ens adonem que no hi ha mecanismes estandarditzats, que no podem trobar fórmules màgiques que ens permetin assegurar que captarem i retindrem bons voluntaris. L'adopció d'aquestes polítiques serà conseqüència del model de voluntariat que hem triat –que es concreta en el propi Projecte de voluntariat– i de les característiques i l'especificitat de l'organització i de l'entorn.

De totes maneres, sí que hi ha alguns elements de reflexió que ens han de permetre apuntar línies de treball. Les organitzacions han de pensar sobre el que els aporta la persona voluntària, però també el que estan disposades a oferir-li. Des de les juntes i els equips directius s'ha de fer un esforç per aclarir i donar coherència a les diferents àrees que afecten la gestió de les persones voluntàries. Tenir clars els objectius i marcar pautes de treball és fonamental per millorar l'eficàcia.

És important treballar en aquesta línia. Els mateixos resultats de la política, la capacitat que demostrem per captar, motivar i fidelitzar els nostres voluntaris ens indicaran si estem anant pel bon camí.





## 7. ANNEX: CARTA DEL VOLUNTARIAT DE CATALUNYA

*El I Congrés Català del Voluntariat, reunit a Barcelona el 29 d'Octubre de 1995, inspirant-se, entre altres, en les recomanacions del Consell d'Europa i del Parlament Europeu sobre Voluntariat, en la Carta Europea per als Voluntaris proposada per Volonteuropa i en la Declaració universal sobre el voluntariat proclamada al Congrés Mundial per iniciativa de la IAVE, considera:*

Que la persona voluntària és una manifestació solidària que es canalitza per mitjà d'entitats sense afany de lucre.

Que tots els ciutadans i ciutadanes tenen dret a organitzar-se i contribuir, d'acord amb llurs preferències i capacitats, a la tasca que realitza el voluntariat.

Que el compromís d'actuació que suposa el voluntariat es fonamenta en una decisió lliure i personal motivada per principis de solidaritat i altruisme.

Que el voluntariat contribueix a un desenvolupament social del nostre entorn i del món, més just, solidari, equilibrat, pacífic i respectuós amb el medi, mitjançant la participació dels ciutadans en la vida de les societats.

Que el voluntariat estimula la responsabilitat social dels ciutadans i contribueix a la resolució de les necessitats socials.

Que el voluntariat fonamenta la seva acció en els principis d'associació i participació democràtica, respecte a la dignitat, igualtat i llibertat de la persona.

D'acord amb els aspectes esmentats, i per tal d'impulsar el creixement del fet voluntari i la seguretat jurídica, proposa que totes aquelles persones voluntàries i les entitats on s'organitzen acomodin la seva actuació als següents:

### DRETS DE LA PERSONA VOLUNTÀRIA

**Primer:** Obtenir informació de l'entitat on col·labora, sobre el funcionament, les finalitats i les seves activitats, suport en el desenvolupament de l'acció voluntària i mitjans per poder exercitar-la convenientment.

**Segon:** Rebre la informació necessària per al desenvolupament de l'activitat.

**Tercer:** Ser tractada sense cap tipus de discriminació i amb tot el respecte a la seva condició i creences.

**Quart:** Gaudir d'acreditació suficient com a voluntària davant de tercers i obtenir certificació de la seva participació en els programes.

**Cinquè:** Participar activament en l'elaboració, planificació, execució i avaluació dels programes i activitats on col·labori, amb el reconeixement social de la seva activitat.

**Sisè:** Ser coberta dels riscos derivats de l'activitat que du a terme com a voluntària i dels danys que, involuntàriament, podria causar a tercers per raó de la seva activitat.

**Setè:** Rescabalar-se, si ho vol, de les despeses que li pugui ocasionar l'activitat voluntària.

**Vuitè:** Acordar lliurement les condicions de la seva acció voluntària i el compromís de les tasques definides conjuntament, el temps i horari que hi podrà esmerçar i les responsabilitats acceptades per cadascú.



## DEURES DE LA PERSONA VOLUNTÀRIA

- Primer: Cooperar en la consecució dels objectius del programa on participi per al compliment dels compromisos adquirits dins de l'organització.
- Segon: Realitzar l'activitat a què s'ha compromès amb responsabilitat, bona fe i gratuïtat, donant suport de manera activa a la seva entitat i respectant les normes internes de funcionament.
- Tercer: Observar les mesures de seguretat i higiene reglamentades i aquelles que siguin adoptades per l'entitat.
- Quart: Rebutjar qualsevol contraprestació econòmica o material que li pugui ser oferta pel beneficiari/ària o per tercers en virtut de la seva actuació.
- Cinquè: Mantenir la confidencialitat, sense perjudici dels drets de la persona, de les informacions rebudes i conegudes en el desenvolupament de la seva activitat, tant respecte dels beneficiaris com de l'entitat.
- Sisè: En cas de renúncia, notificar-la amb antelació o continuar l'activitat fins que puguin adoptar-se les mesures necessàries per evitar perjudicis greus al servei.

**La Carta del Voluntariat ha estat reconeguda i adoptada pel Parlament de Catalunya en la seva Resolució 98/V. 29 maig 1996.**

