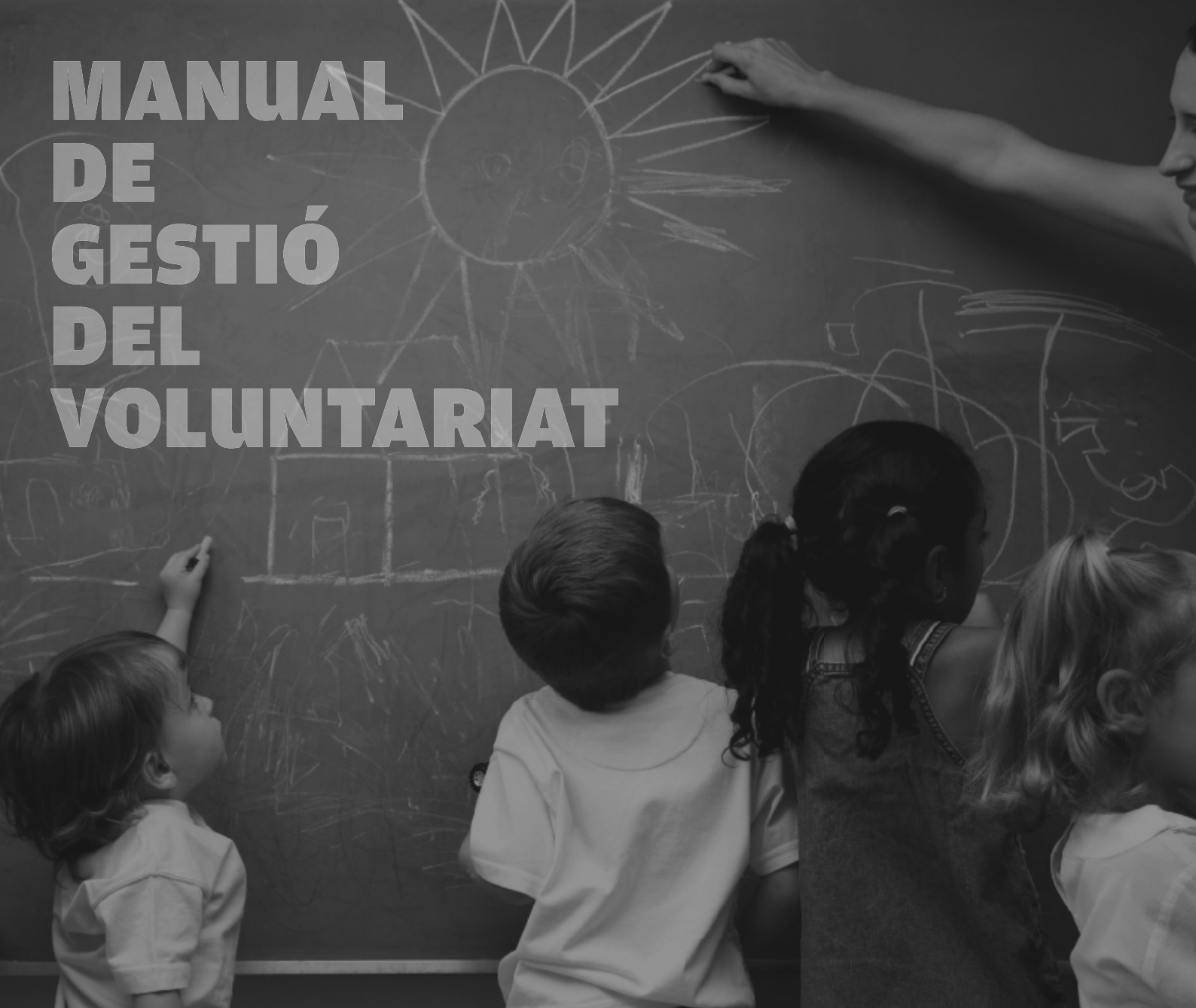


# MANUAL DE GESTIÓ DEL VOLUNTARIAT



Obra Social "la Caixa"

**EDICIÓ:****Fundació "la Caixa"****AUTORIA:**

Observatori del Tercer Sector

Equip tècnic: Pau Vidal, Núria Valls, Ana Villa

Col·laboradors: Cristina Simon, Joan Segarra, Sara Lopez

**TRADUCCIÓ I CORRECCIONS:**

Barcelona Kontext: Mercè Bolló, Judit Cusidó, Joan Lluís Quilis

**FOTOGRAFIES:**

Acciónatura, Fundació Adsis, Amics de la gent gran,  
Arrels Fundació, Casal dels Infants, Fundació Comtal,  
Fundació Pere Tarrés, Projecte Home Catalunya i  
Fundació Catalana de l'Esplai

**DISSENY GRÀFIC:**

Bis]

© dels textos, els autors

© de les traduccions, els traductors

© de les fotografies, els autors

© de l'edició, Fundació "la Caixa", 2009

Av. Diagonal, 621 - 08028 Barcelona

La responsabilitat de les opinions expressades en aquesta publicació correspon únicament als autors.  
La Fundació "la Caixa" no s'identifica necessàriament amb l'opinió dels autors.

# **MANUAL DE GESTIÓ DEL VOLUNTARIAT**



---

Obra Social "la Caixa"

“La millora de la gestió del voluntariat ens ha de permetre que els objectius dels programes de l’organització es compleixin beneficiant a més persones i amb més gran impacte, que els nostres voluntaris tinguin la formació i habilitats necessàries per realitzar correctament les seves tasques, que estiguin satisfets de la seva aportació i així podem aprofitar totes les seves capacitats”

Fragment d’una entrevista amb una organització



# ÍNDIX

Presentació	8
1. Introducció	10
2. Ús de la publicació: com pot ajudar aquest manual a la persona responsable del voluntariat	11
I. LES ORGANITZACIONS DE VOLUNTARIAT	14
3. El voluntariat	15
4. La importància de la gestió del voluntariat	18
5. Un model per a la gestió del voluntariat: el cicle de gestió de les persones voluntàries	20
II. EL CICLE DE GESTIÓ DE LES PERSONES VOLUNTÀRIES	24
Fase 1. Preparació: una reflexió inicial	25
6. L'organització del voluntariat	28
7. El pla de voluntariat	32
8. El paper de la persona coordinadora del voluntariat	39
9. La sistematització dels processos de gestió	44
Fase 2. Definició: imaginar el voluntariat adequat per a l'organització	48
10. La definició de perfils de voluntariat	51
11. Creació d'una política de captació	56
12. La selecció de les persones voluntàries	61
13. Seleccionar implica a vegades dir que no	67
Fase 3. Incorporació: l'arribada de la persona voluntària a l'organització	70
14. La formalització del compromís voluntari	72
15. Els primers dies a l'entitat	77
16. El manual d'acollida	83
17. El foment del compromís amb la missió i els valors	88

Fase 4. Desenvolupament: la vida de la persona voluntària a l'organització	91
18. L'organització de les responsabilitats de les persones voluntàries	94
19. La motivació del voluntariat	99
20. La formació de les persones voluntàries	104
21. El pla de formació del voluntariat de l'entitat	107
22. La comunicació	114
23. La participació de les persones voluntàries en l'organització	119
24. La relació amb el personal remunerat de l'entitat	122
25. El seguiment i l'avaluació	125
26. La fidelització i la rotació	131
Fase 5. El reconeixement: transmetre l'agraïment a la persona voluntària	133
27. Tècniques de reconeixement formal	136
28. Tècniques de reconeixement informal	139
Fase 6. La desvinculació	143
29. L'entrevista de sortida	147
30. L'oportunitat d'una nova relació posterior	152
III. TENDÈNCIES ACTUALS EN EL VOLUNTARIAT	156
31. Els nous perfils de persones voluntàries	157
32. Les TIC com una oportunitat per a la participació del voluntariat	160
BIBLIOGRAFIA	163

# PRESENTACIÓ

L'Obra Social "la Caixa" treballa des de fa més de cent anys desenvolupant programes d'atenció a persones que pateixen diferents necessitats socials. Els darrers anys, les associacions i les fundacions de caràcter social que ajuden aquestes persones s'han multiplicat arreu del país i han assumit reptes cada cop més complexos que fan necessari incorporar sistemes de gestió professionalitzada.

El voluntariat constitueix l'expressió de la participació activa de la societat en la lluita contra les desigualtats; és una acció que es fonamenta en un exercici de corresponsabilitat ciutadana davant de situacions de pobresa, exclusió, marginació i sofriment humà. En el voluntariat es posen en pràctica els valors de solidaritat i compromís que constitueixen pilars de convivència i desenvolupament de la nostra societat. L'aportació dels voluntaris i les voluntàries ha estat fonamental en aquest canvi d'escala i ha anat acompanyada de la consciència que una formació específica i una organització eficaç són eines bàsiques que permeten aprofitar millor els recursos, assolir els objectius definits per l'entitat social i mantenir les motivacions dels voluntaris i les voluntàries en la seva col·laboració amb l'entitat social.

La publicació *Bones pràctiques en la gestió del voluntariat*, editada el 2007, prenia com a punt de partida la idea que la implicació i la motivació dels voluntaris i les voluntàries es desenvolupen en un seguit d'etapes. Així mateix, proposava d'intervenir en cadascuna de les fases per treure'n encara més profit i oferir als coordinadors i les coordinadores de voluntariat diverses referències pràctiques amb vista a millorar el treball amb les persones voluntàries.

El *Manual de gestió del voluntariat* representa un pas més en aquest sentit. És fruit de la feina que s'ha dut a terme al costat de gestors i responsables de les entitats que col·laboren amb voluntaris i voluntàries, que ha permès posar a prova els continguts d'aquella primera publicació. El manual s'obre amb una primera part al voltant de la importància del voluntariat en les organitzacions socials. A continuació, proposa el model de cicle de gestió de persones voluntàries i l'explica detalladament: des dels



primers contactes i el procés de selecció fins a la desvinculació i el procediment de sortida. Un dels conceptes fonamentals posa en relleu la necessitat de planificar-se, saber què es vol i triar les persones amb el perfil més adequat. L'entrada a l'organització es duu a terme seguint uns protocols que reforcen la identificació amb els valors i la missió de l'entitat. La formació, la motivació, la rotació de les feines i el reconeixement de les aportacions dels voluntaris i les voluntàries centren altres capítols del manual, que s'acompanya d'un seguit de fitxes perquè cada entitat social pugui traslladar les recomanacions de gestió a la seva realitat. Una altra novetat són les idees clau i les preguntes d'autoreflexió que s'inclouen en cadascun dels apartats, les quals faciliten la sistematització dels continguts i conviden els usuaris i les usuàries a revisar l'aplicació dels conceptes de gestió en l'entitat social.

Aquest *Manual de gestió del voluntariat* s'insereix en una de les tres línies d'acció del programa Voluntariat de la Fundació "la Caixa", el suport a les entitats socials en la gestió del voluntariat, entenent que la millora en la preparació i la formació dels voluntaris i les voluntàries aconsegueix que aquestes persones aportin el millor de si mateixes als programes en què participen, que les organitzacions no lucratives comptin amb gent capaç d'atendre correctament els beneficiaris i que, fruit d'aquesta col·laboració, augmenti el desenvolupament social de la nostra societat.

L'Obra Social "la Caixa" desitja que aquesta publicació contribueixi a millorar la gestió dels equips de voluntariat en totes les organitzacions no lucratives que compten amb voluntaris i voluntàries per dur a terme els seus programes.



---

Obra Social "la Caixa"

# 1. INTRODUCCIÓ

El voluntariat és un element clau en la participació i la implicació de la ciutadania per millorar la societat. Aporta valors, idees, reflexions, recursos i, en definitiva, és un generador de capital social.

Hom diu que el voluntariat està en crisi a causa del ritme vital de la societat, l'emergència de nous valors, etc. Tanmateix, hi ha milers de persones que dediquen el seu temps a treballar per la transformació social a través de la participació en organitzacions del tercer sector. D'altra banda, els canvis socials també han comportat noves experiències en l'àmbit del voluntariat, i a les entitats s'han creat nous perfils i noves formes de col·laboració.

El voluntariat és a l'origen i l'essència de les entitats sense ànim de lucre. En la majoria dels casos, la seva aparició està lligada a un compromís amb una missió de caràcter social, mediambiental, cultural, esportiu, etc. Constitueix una acció que respon a una implicació envers l'entorn i la societat en general.

La professionalització del tercer sector no significa que l'espai del voluntariat s'hagi reduït. Hi ha moltes entitats formades íntegrament per persones voluntàries, i d'altres que combinen voluntariat amb personal remunerat.

També hi ha un seguit de diferències segons el paper del voluntariat a l'organització. Les organitzacions es defineixen com a *entitats de voluntariat* o com a *entitats amb voluntariat*. Segons el cas, el paper dels voluntaris i voluntàries a l'entitat varia, de manera que, per gestionar aquest col·lectiu, cal adaptar-ne les activitats.

Gestionar voluntariat implica treballar amb uns procediments establerts que permetin seguir unes pautes i uns criteris comuns, útils en totes les fases del voluntariat a l'entitat: la incorporació, el desenvolupament, el reconeixement, etc.

El cicle de gestió del voluntariat aporta una visió global de la gestió de les persones voluntàries. Evidentment, dur a terme accions de millora en totes les fases del cicle de manera simultània no és fàcil. Això no obstant, és molt útil pensar en clau de cicle a l'hora de reflexionar sobre els elements millorables en cada una de les etapes. De fet, és un pas imprescindible per impulsar accions en el conjunt de l'experiència dels voluntaris i voluntàries a l'entitat.

La iniciativa de les persones que són al capdavant de l'organització i de la persona responsable de l'àrea de voluntariat és una de les claus de l'èxit del voluntariat a les entitats. La direcció és la primera a valorar i transmetre la importància d'aquest col·lectiu a l'entitat, la qual cosa contribueix de manera fonamental a fer que els voluntaris i voluntàries se'n sentin part i siguin conscients del valor que aporten a l'organització.

Gran part de les accions que es proposen en aquest manual es poden dur a terme independentment de la dimensió de l'organització. N'hi ha que poden ser més adequades per a entitats de petita dimensió, o inversament. Correspon a cada entitat adaptar algunes de les idees que es presenten a la seva realitat organitzativa i a les seves necessitats. Per fer-ho, el més important és comprendre la finalitat de les diferents propostes. En la gestió del voluntariat, la innovació i la iniciativa són molt positives.

# 2. ÚS DE LA PUBLICACIÓ: COM POT AJUDAR AQUEST MANUAL A LA PERSONA RESPONSABLE DEL VOLUNTARIAT

El present *Manual de gestió del voluntariat* s'estructura en 32 capítols que, alhora, s'agrupen en tres grans blocs:

---

## I. Les organitzacions de voluntariat

## II. El cicle de gestió de les persones voluntàries

## III. Tendències actuals en el voluntariat

---

**1) Les organitzacions de voluntariat.** Aquesta primera part inclou un seguit de reflexions sobre el voluntariat i el seu paper a les organitzacions. S'hi aborden qüestions com ara la relació entre les persones voluntàries i l'organització, o la importància de la gestió d'aquest col·lectiu. Així mateix, es fa una presentació global del cicle de gestió del voluntariat.

**2) El cicle de gestió de les persones voluntàries.** Aquest apartat constitueix la part principal del manual. A partir de les seves diferents fases (preparació, definició, incorporació, desenvolupament, reconeixement i desvinculació) es desenvolupen els diferents capítols, en els quals es reflexiona i es proporcionen idees sobre la gestió del voluntariat en cada una de les etapes esmentades.

Els textos es complementen amb citacions, exemples d'organitzacions, gràfics o quadres amb propostes d'accions. A més, al final s'afegeixen dos quadres que destaquen algunes de les idees principals i plantegen unes preguntes d'autoreflexió.

**3) Tendències actuals en el voluntariat.** Els capítols d'aquesta tercera part del manual aborden qüestions de caràcter transversal. S'hi tracten les noves tendències en els perfils de voluntariat i la manera de fer servir les TIC (tecnologies de la informació i la comunicació) per a la gestió del voluntariat.

**4) Fitxes de gestió.** S'han elaborat unes fitxes relacionades amb el cicle de gestió de les persones voluntàries. El seu objectiu és ajudar les organitzacions a fer un diagnòstic de la seva situació pel que fa als temes que es tracten en el manual. D'altra banda, també poden aportar pistes i idees en aquest sentit.

**5) CD.** A més de la publicació escrita, es presenta també una versió electrònica en format CD, que inclou el manual i les fitxes. El seu propòsit és oferir la màxima facilitat d'ús a les persones responsables del voluntariat que vulguin aplicar el manual i les fitxes a la seva organització.



## Estructura dels capítols

Número i títol del capítol

Fragment d'una entrevista amb una entitat

Cos del capítol

### 10. LA DEFINICIÓ DE PERFILES DE VOLUNTARIAT

Textos definits una perfil básica. També hem de quedar no s'ajusten a les nostres necessitats. En aquest cas no sabem ben bé de què és:  
Fragment d'una entrevista amb una organització

Com ja s'ha dit abans, el paper del voluntariat a les organitzacions es diferenciarà segons el cas. En definim-ne els perfils cal tenir en compte les aportacions que s'esperen d'aquest col·lectiu.

De vegades, el voluntariat participa en tasques vinculades a la gestió i el funcionament habitual de l'entitat. D'altres, intervenen principalment en cas d'emergència o projectes. En tots dos casos ha de quedar clar quines tasques comparteixen aquesta perfil i quines obligacions hi ha entre elles.

Cada perfil hauria de descriure la informació bàsica sobre cada plaça de voluntariat, incloent-hi: les responsabilitats, funcions i tasques, les capacitats i habilitats necessàries, i el projecte o una organització on desenvoluparà la seva funció responsable.

En dur a terme aquesta anàlisi, les organitzacions determinen les competències de les persones col·laboradores, tant des del punt de vista tècnic com motivacional.

En molts casos la definició ja és implícita, es tracta de fer-la explícita per a una organització. El més senzill és tractar-la en un document que descriu cada perfil existent, creant tantes còpies de perfil com perfils de voluntariat hi hagi a l'entitat.

Reflexionar sobre els perfils que necessita l'entitat de cara per a l'èxit del programa de voluntariat. Caldrà realitzar profundament el perfil existent responen a la realitat de l'organització.  
La definició de perfil és la base del procés de selecció posterior, i per tant, té com a objectiu final garantir la compatibilitat entre les expectatives personals i les de l'organització.

A les organitzacions complexes, la definició de perfil respon a una tasca coordinada de la direcció de l'organització i les aportacions de les persones responsables de les diferents àrees o programes, que queden a l'altura necessària i a identificar el tipus de perfil que necessiten.

A les entitats petites, aquesta reflexió ajuda a aclarir que s'espera dels diferents perfils i quines responsabilitats hi ha de tenir. A les entitats de dimensions reduïdes sovint passa que l'equip de voluntariat assumeix "to do it" la qualitat de registre en pràcticament totes.

La definició de perfil implica establir les competències, els coneixements i l'experiència que s'esperen de les persones que s'incorporen, tant des del punt de vista tècnic com motivacional.

La deficiència de perfil implica establir les competències, els coneixements i l'experiència que s'esperen de les persones que s'incorporen, tant des del punt de vista tècnic com motivacional, per tal de garantir-ne l'adequació a la missió i els objectius de l'entitat.

El nombre de perfil ha de ser limitat. Es tracta de definir una perfil bàsica que representi generalment les possibilitats de voluntariat existents. Posteriorment poden ser comparats amb l'objectiu d'èxit de cada àrea. D'altra banda, ha de ser prou flexibles per adaptar-se a noves realitats i situacions, sense que requereixin variacions massives significatives.

Per exemple, una organització podria tenir tres perfils bàsics en funció de la participació del voluntari: en projectes, en tasques puntuals i en tasques de gestió. Això no significa que tots els projectes siguin semblants, ni que cada companya necessiti sempre el mateix tipus de persones. També, d'altres maneres es poden establir unes línies guia d'imprevisibilitat: tasques, competències necessàries, etc., prou flexibles per incorporar les variacions que es reconeixen en cada moment.

Durant els processos de selecció, és recomanable evitar la generalització de nous camps de voluntariat que no sigui fruit d'un procés de reflexió i que així suposa adaptar l'entitat de l'entitat per facilitar el desenvolupament del voluntariat, consistentment a que seria desajustada.

La descripció de cada plaça de voluntariat hauria d'incloure:  
Nom del càrrec  
Àrea o organitzativa de la qual forma part  
Responsabilitat  
Funció o funcions  
Experiència o hàbita requerida  
Formació prèvia necessària (si existís)  
Aptituds i competències necessàries per al desenvolupament del càrrec.  
Modalitat de col·laboració i durada prevista  
Decisió requerida  
Funcions principals  
Objectius principals  
Revisions necessàries per desenvolupar la tasca

Font: Document de treball 2008

Idées clau

Preguntes d'autoreflexió

Exemple, quadre desenvolupant una idea o gràfic

Destacat



*i + f + c<sup>2</sup>*  
anans fencos,  
swedans somronesos

**et puc  
ajudar**

# **LES ORGANITZACIONS DE VOLUNTARIAT**

# 3. EL VOLUNTARIAT

## EL VOLUNTARIAT I LA SOCIETAT

El voluntariat és una forma de participació de la ciutadania en la societat a través de les organitzacions del tercer sector. Lliurement i per voluntat pròpia, aquestes persones decideixen participar en la millora del seu entorn implicant-se en diferents causes per mitjà de les entitats sense ànim de lucre.

Així doncs, les organitzacions del tercer sector (associacions, fundacions, etc.) són espais en els quals els voluntaris i voluntàries duen a terme un seguit d'activitats amb l'objectiu de canviar determinades situacions, millorar la qualitat de vida de la gent i la convivència, denunciar condicions injustes, etc.

---

**L'acció del voluntariat es desenvolupa en el marc d'una organització, on pot tenir continuïtat i impacte. Altrament es perdria en actuacions puntuals, que no contribueixen a canviar ni aconseguir millores en la societat.**

---

El voluntariat també és una manera de posar en pràctica valors com ara la solidaritat, la generositat, el compromís, la implicació, la participació, etc. El voluntariat ajuda a construir cohesió i capital social.

L'aportació del voluntariat és molt positiva. Per això és important que les organitzacions garanteixin la màxima eficiència i eficàcia en el funcionament de les seves activitats, en la seva gestió i en el seu desenvolupament a l'organització, per assolir així el màxim valor d'aquesta aportació a la societat i a l'organització, com també per a les persones voluntàries mateixes.

## EL VOLUNTARIAT I LES ORGANITZACIONS

Les organitzacions es creen a partir de la voluntat d'un grup de persones que senten la necessitat de desenvolupar una tasca orientada cap a una missió concreta, per a la consecució de la qual s'associen. Així doncs, les entitats neixen com a espais de participació ciutadana, com una forma de compromís amb la societat.

La majoria de les organitzacions del tercer sector comencen de manera voluntària, sense personal remunerat, i en l'actualitat hi ha moltes entitats formades íntegrament per persones voluntàries. Posteriorment, quan les activitats esdevenen més àmplies i complexes —especialment quan augmenta la intensitat de la tasca en un temps de realització determinat—, es fa imprescindible incorporar personal remunerat a l'organització. Moltes organitzacions segueixen un model mixt en el qual el voluntariat conviu amb el personal remunerat.

---

**Moltes organitzacions segueixen un model mixt en el qual el voluntariat conviu amb el personal remunerat.**

---

El voluntariat pot trobar el seu lloc, on canalitzar les seves inquietuds i els seus interessos, en diferents entitats, vinculades a diferents àmbits d'actuació (social, mediambiental, cultural, de cooperació, inserció, etc.).

La persona voluntària escull l'entitat en la qual vol col·laborar segons els seus interessos i valors, que al seu torn s'han de correspondre amb la missió i els valors de l'organització, de manera que la seva actuació compleixi uns objectius comuns. Per tant, és important tenir present

que l'interès comú de les persones que participen en una organització és aconseguir realitzar la missió per a la qual s'ha constituït. Tant el voluntariat com els equips remunerats són un pilar bàsic per assolir la missió de l'entitat.

Entre el voluntariat i l'organització s'estableix una relació d'intercanvi. Cada part fa les seves aportacions. Entre altres coses, l'entitat aporta una trajectòria, una estructura i una organització en la qual el voluntariat pot desenvolupar la seva tasca. Pel que fa als voluntaris i voluntàries, poden aportar el seu coneixement, la seva experiència i un temps al servei d'un interès comú.

La persona voluntària pot exercir diverses funcions, segons les defineixi l'entitat i també segons els seus propis interessos. El voluntariat pot tenir un paper específic o genèric, és a dir, pot participar en una única activitat o en diverses, en un projecte o en una posició més estratègica, etc.

L'esquema següent representa gràficament aquesta relació i aquest intercanvi entre l'organització i el voluntariat a través de l'experiència de la col·laboració:

FIGURA I: L'EXPERIÈNCIA VOLUNTÀRIA



Font: Volunteer Development Agency, 2001





Font: Casal dels Infants

Heus aquí alguns dels principals beneficis i aportacions que redonden en l'organització que té voluntariat (aquesta llista no pretén ser exhaustiva, però sí aportar idees sobre això):

- La implicació de la ciutadania és clau per garantir la connexió de l'organització amb la societat i les seves necessitats. El voluntariat és una de les principals formes en què es produeix aquesta connexió.
- El voluntariat és un col·lectiu intern de l'organització, però alhora també té un punt de vista extern; per això pot aportar una visió crítica, incorporant diferents visions de la realitat.
- El voluntariat aporta credibilitat davant la societat i altres agents socials perquè implica el compromís i la participació de la ciutadania.
- El voluntariat pot ajudar a arribar a més sectors de la comunitat, empreses i altres entitats, ja que en la seva activitat pot estar vinculat a altres organitzacions i persones.
- El voluntariat pot experimentar amb noves idees i ser pioner posant en marxa noves iniciatives. En molts casos ha estat el motor per desenvolupar nous projectes i serveis.
- El voluntariat aporta diversitat, ja que pot incloure perfils diferents dels del personal remunerat (quant a edat, trajectòria, formació, experiència, etc.). En aquest sentit, les seves aptituds complementen les del personal remunerat.
- El voluntariat pot esdevenir un suport fonamental per a l'organització, més enllà de la seva aportació pel que fa al temps. Entre altres coses, els voluntaris i voluntàries poden ajudar en l'organització de diferents actes, o en la captació de fons, o fins i tot esdevenir socis o donants en determinats casos.
- En cas de necessitar personal contractat, es pot incorporar un voluntari o voluntària. Quan el seu perfil coincideix amb el que ha definit l'organització, es té l'avantatge que aquesta persona ja hi té experiència i en coneix la missió i les activitats.

# 4. LA IMPORTÀNCIA DE LA GESTIÓ DEL VOLUNTARIAT

Com ja s'ha dit, el voluntariat aporta molts beneficis. Per fer-los realitat cal que, en el marc de l'organització, es garanteixi la bona gestió d'aquest col·lectiu. El *Manual de gestió del voluntariat* vol facilitar aquesta tasca a les organitzacions, de manera que qualsevol tipus d'entitat pugui adaptar el manual a les seves necessitats en aquest àmbit.

Cada entitat ha de reflexionar sobre la coordinació necessària per al bon funcionament dels col·lectius relacionats amb la seva organització (persones voluntàries, associades, usuàries, contractades, etc.). Aquesta publicació se centra en la gestió o coordinació del voluntariat, per a la qual cosa també cal tenir en compte la seva vinculació amb la resta de col·lectius.

El caràcter desinteressat del voluntariat i el fet que sovint moltes entitats es creïn gràcies a l'esforç de les persones voluntàries fa que, de vegades, se n'infravalori la importància de la gestió.

Els objectius d'aquestes persones estan lligats a la finalitat de l'entitat, i fins i tot van més enllà del que marca la coordinació, però hi ha elements que, tant per a l'entitat com per al mateix voluntari o voluntària, cal gestionar de manera coherent. És així com la relació esdevé profitosa per a totes dues parts.

Independentment de la funció que hi tingui la persona voluntària, l'organització ha de posar una atenció especial a aquest col·lectiu. La tasca del voluntariat va més enllà de la col·laboració gratuïta, ja que cal invertir temps i esforç per garantir que sigui positiva i fructífera

per a ambdues parts, i coherent amb la consecució de la missió de l'entitat.

La relació entre l'entitat i el voluntariat és bidireccional. Hi ha una reciprocitat que requereix la participació de totes dues parts. En aquest sentit, l'organització té la responsabilitat de plantejar-se i gestionar el voluntariat de manera que es maximitzin els beneficis, tant per a l'entitat com per a les persones voluntàries.

---

**L'organització té la responsabilitat de plantejar-se i gestionar el voluntariat de manera que es maximitzin els beneficis, tant per a l'entitat com per a les persones voluntàries.**

---

Considerar el voluntariat com un agent que permet estalviar diners o evitar la contractació de personal és tenir una visió molt utilitarista i parcial de tot el que aquest col·lectiu significa. Des d'aquesta perspectiva, la gestió del voluntariat serà errònia, no aconseguirà els beneficis anteriorment exposats i serà una font permanent de conflictes.

Diversos exemples il·lustren els avantatges de desenvolupar accions orientades cap a la gestió del voluntariat. Entre d'altres, el fet de definir clarament les funcions de les persones voluntàries evita malentesos i afavoreix una bona relació amb la resta de l'equip de l'entitat. A més, si se'ls proporciona la formació adequada, podran fer millor la seva tasca, i de manera més eficient. Finalment, si se'n fa un bon acompanyament, és més fàcil que romanguin més temps a l'organització.

És important ser conscients que, si no es gestiona adequadament, el voluntariat, com qualsevol altre col·lectiu, no tindrà un funcionament eficient. Cal dedicar temps a rumiar i definir com ha de ser aquesta col·laboració voluntària, i dur a terme les accions pertinents.

El propòsit és doble: d'una banda, satisfer les expectatives de les persones voluntàries de manera que puguin desenvolupar la seva activitat i assolir els seus

objectius i, de l'altra, assolir també la finalitat i la missió de l'organització.

L'entitat ha de tenir sempre presents la seva missió i els seus valors, ja que són els qui han de guiar-ne l'actuació. En aquest sentit, el voluntariat que s'incorpori a l'organització ha de col·laborar per acomplir la missió de l'entitat, i l'organització té el compromís de gestionar correctament aquest col·lectiu per contribuir a assolir-la amb la màxima eficàcia i eficiència.

Font: Fundació Comtal



# 5. UN MODEL PER A LA GESTIÓ DEL VOLUNTARIAT: EL CICLE DE GESTIÓ DE LES PERSONES VOLUNTÀRIES

El cicle de gestió del voluntariat permet tenir una visió integral de totes les fases de col·laboració entre la persona voluntària i l'organització. D'aquesta manera, la gestió del voluntariat no se centra només en àrees o programes concrets, com per exemple la captació o la formació, sinó que es duu a terme transversalment, tenint en compte el voluntari o voluntària i la seva relació amb l'entitat des del principi fins al final.

---

**El cicle de gestió del voluntariat és un model que facilita el funcionament del voluntariat a l'entitat.**

---

A més a més, la visió global que dóna el cicle permet reflexionar i decidir quin model de gestió del voluntariat vol i necessita cada entitat, d'acord amb les seves activitats, dimensió, etc.

El cicle de gestió del voluntariat és un model que facilita el funcionament del voluntariat a l'entitat. És vàlid tant per a les entitats formades bàsicament per voluntaris i voluntàries com per a les grans entitats amb models mixtos de personal remunerat i voluntariat. Es tracta que cada entitat adapti el cicle a la seva pròpia organització.

És important passar per un procés de reflexió sobre com es gestionarà el voluntariat, i assignar aquesta funció a una àrea o figura responsable, fins i tot a les entitats més petites o amb menys recursos.

Les organitzacions amb voluntariat s'han de plantejar quina és la millor manera de gestionar-lo per aconseguir la màxima eficàcia i eficiència. Altrament dit: han d'aprofitar els seus recursos per tal que les persones voluntàries se sentin ateses i, alhora, obtenir el millor resultat d'aquesta col·laboració.

Pel seu valor com a aportació, la gestió del voluntariat ha de ser un tema central a l'entitat i, per tant, conegut i consensuat amb tota l'organització. És important que no solament sigui responsabilitat d'una persona o departament, sinó que, encara que existeixi la figura del coordinador/a del voluntariat, tota l'entitat s'impliqui en el bon funcionament del cicle. Creure en la importància d'això i destinar-hi els recursos suficients és la base per a una bona gestió i per a la definició d'una bona política de voluntariat.

---

**Cal tenir una visió integral del que representa el voluntariat a cada entitat.**

---

Tots aquests elements es vinculen a la necessitat de tenir una visió integral del que representa el voluntariat a cada entitat. L'enfocament de treball ha d'abraçar des de les accions prèvies al primer contacte amb el voluntariat fins a les relatives a la relació que manté el voluntari o voluntària amb l'organització *a posteriori*. Aquesta visió es pot aconseguir analitzant detalladament el cicle de gestió del voluntariat.



Font: Fundació Pere Tarrés

Pel que fa al voluntariat, la seva relació amb l'organització passa per quatre etapes:

- Acostament a l'entitat
- Moment d'incorporació
- Període de col·laboració
- Desvinculació i relació amb l'entitat *a posteriori*

Tanmateix, l'enfocament de les entitats pel que fa a la gestió del voluntariat ha d'incloure elements addicionals previs a l'acostament de la persona voluntària a l'entitat. De la mateixa manera, cal tenir en compte polítiques transversals que tinguin un impacte directe en la gestió.

L'esquema bàsic del cicle del voluntariat incorpora els elements següents:

**Fase de preparació:** elements generals a partir dels quals es contextualitza el voluntariat al si de l'entitat i se n'estructura la gestió. Entre d'altres, hi ha la planificació, la sistematització, etc.

**Definició:** abans que la persona voluntària entri a formar part de l'entitat, l'organització ha de definir el paper d'aquest col·lectiu, i en concret la seva funció en cada una de les situacions específiques. Cal doncs pensar en els perfils necessaris, en com es farà la captació i en com es durà a terme el procés de selecció.

**Incorporació:** etapa en què la persona passa a formar part de l'estructura de l'entitat.

**Desenvolupament:** té lloc una vegada que la persona s'hi incorpora activament i se li han assignat diferents responsabilitats. L'entitat es planteja les accions vinculades a l'estada de la persona a l'entitat.

**Reconeixement:** accions específiques destinades a valorar l'aportació del voluntariat i reconèixer-ne la tasca.

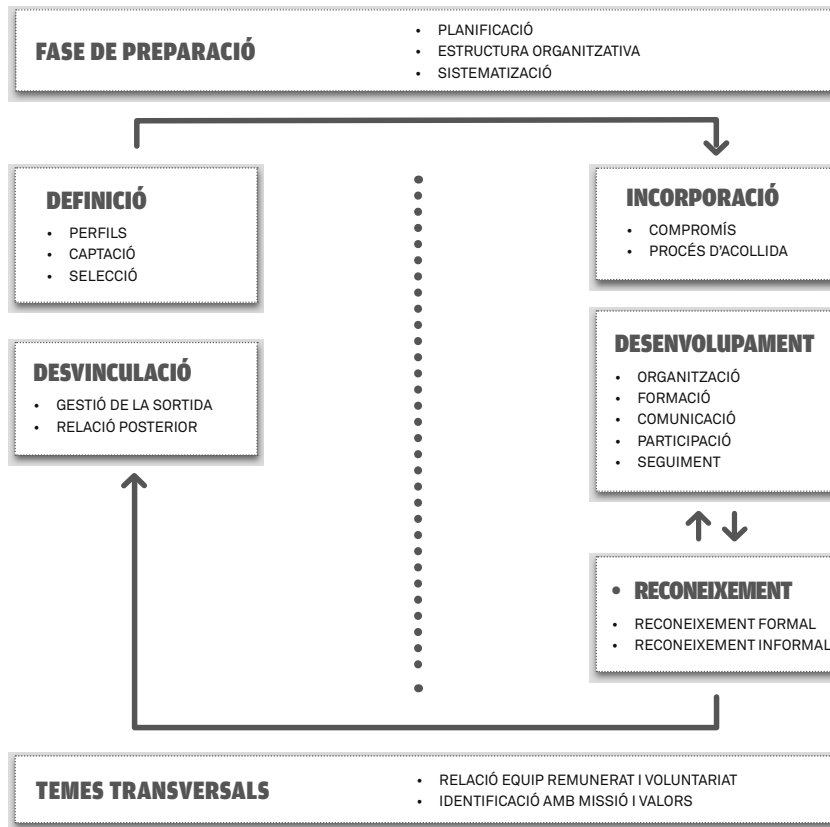
**Desvinculació:** quan el voluntari o voluntària deixa de col·laborar activament, l'organització s'ha d'implicar i gestionar aquesta fase per aprofitar al màxim les etapes anteriors i la seva aportació. A més, s'ha d'assegurar que, després de la seva sortida de l'entitat, aquesta persona se senti satisfeta del procés que ha viscut.

**Temes transversals:** aquí s'inclouen aspectes que tenen un impacte en la gestió del voluntariat, i no tan sols en alguna de les etapes.

S'han destacat alguns d'aquests temes transversals per l'impacte o les repercussions que poden generar, o per les seves limitacions o beneficis dins de l'organització, però se'n poden afegir altres. Es consideren elements com ara la identificació dels voluntaris i voluntàries amb la missió i/o valors organitzatius, o la relació del voluntariat amb el personal remunerat de l'entitat.

Per a cada una de les set àrees esmentades més amunt existeixen diferents tipologies d'accions, incloses en l'esquema següent, que presenta la visió completa del cicle.

FIGURA II: EL CICLE DEL VOLUNTARIAT



Font: Observatori del Tercer Sector, 2005

El model del cicle del voluntariat és genèric per a totes les entitats, encara que el pes de cada una de les fases pot variar segons l'organització, o fins i tot en una mateixa entitat segons la tipologia de voluntariat.

També hi haurà variacions depenent de l'estabilitat dels voluntaris i voluntàries. En els programes o entitats amb un voluntariat més estable i amb un grau més

alt de compromís, les etapes més destacables seran diferents dels casos en què els voluntaris i voluntàries actuin només en moments puntuals o durant un període més curt de temps. Per exemple, en el primer cas el seguiment pot ser més important que en el segon i, en el segon, pot ser necessari un esforç més gran en el moment de la captació.

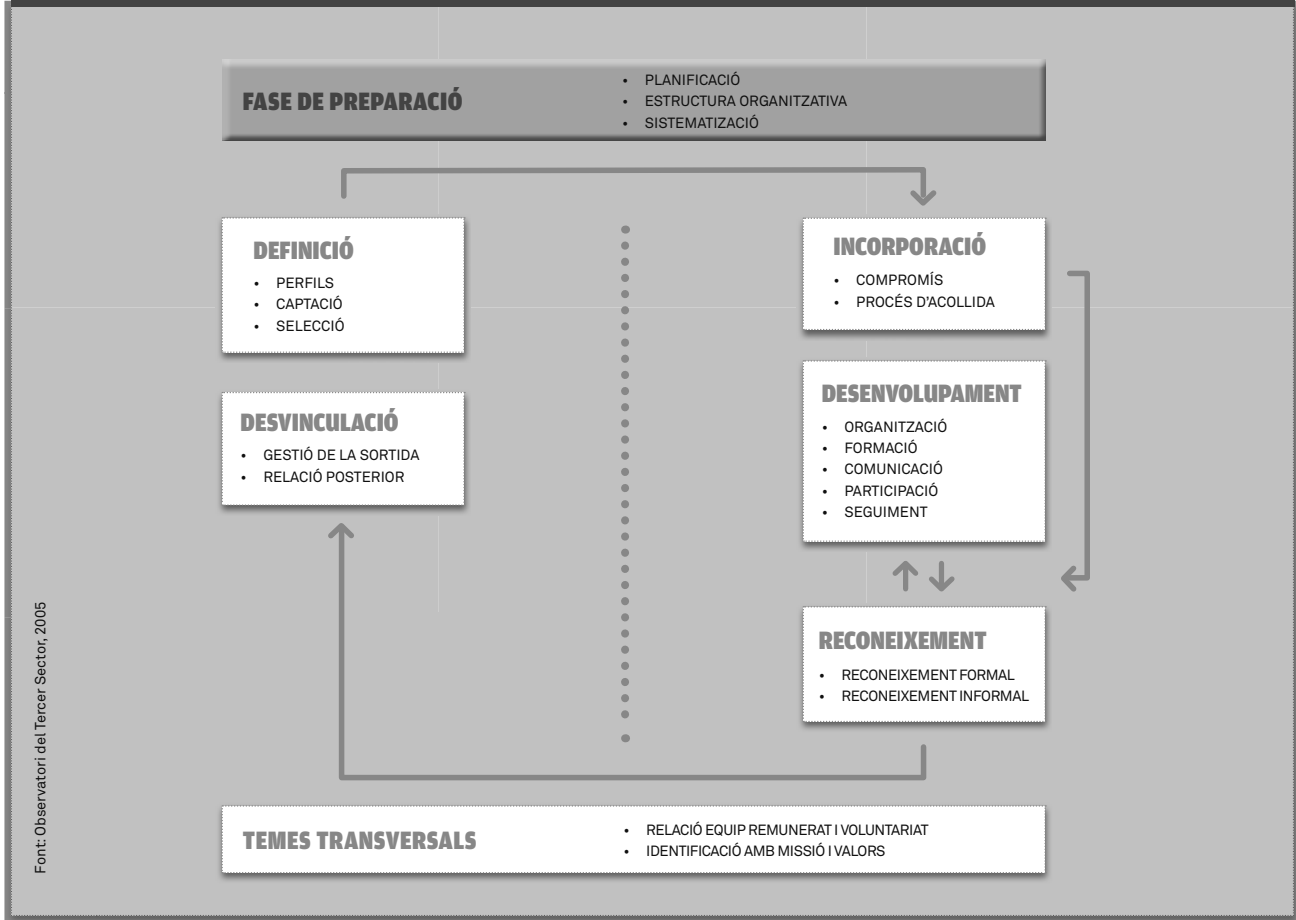


# **EL CICLE DE GESTIÓ DE LES PERSONES VOLUNTÀRIES**



**FASE 1**  
**PREPARACIÓ:**  
**UNA REFLEXIÓ INICIAL**

FIGURA III: FASE DE PREPARACIÓ



La fase de preparació inclou tots aquells elements que serveixen per contextualitzar el voluntariat de manera transversal al si de l'entitat. Així mateix, és en aquesta etapa que s'estableix la manera de gestionar-lo.

Les accions que cal desenvolupar en aquest sentit es concreten en tres grans línies:

- Estructura organitzativa
- Planificació
- Sistematització dels processos



Font: Fundació Adsis

La importància del voluntariat a les organitzacions fa necessària la presència d'una figura que se n'ocupi pel que fa a la gestió i la coordinació. L'existència o no d'un referent clar en l'àmbit del voluntariat constitueix la primera clau per al futur desenvolupament del projecte. A partir de l'estructura organitzativa s'assigna aquesta responsabilitat i se n'estableix la dedicació.

El pas següent consisteix a desenvolupar una política o pla de voluntariat, que ha de constituir un "full de ruta" i definir una orientació clara per al conjunt de l'organització i per a les persones responsables de l'àrea. Aquesta política concreta "què volem fer com a organització". En definitiva, es tracta d'establir un plantejament en relació amb el col·lectiu de persones voluntàries i de fer-ne una planificació global.

El desenvolupament de plans de voluntariat i la reflexió sobre el funcionament de les relacions d'aquest col·lectiu amb la resta de les persones de l'entitat fan

que sovint es facin paleses realitats o expectatives no sempre visibles en l'activitat diària. La planificació permet assegurar-se que l'equip comparteix les mateixes línies generals d'actuació.

Finalment, cal procedir a l'elaboració i la sistematització dels processos de gestió. És el moment de plantejar-se "com ho farem". En aquesta etapa s'estructuren els mecanismes que serviran de guia per a la gestió i la coordinació del voluntariat.

La sistematització dels processos en l'àmbit del voluntariat no s'ha d'interpretar com una major instrumentalització d'aquest col·lectiu per als objectius de l'organització. De vegades, el fet de sistematitzar processos es confon amb la pèrdua de la relació personal amb les persones voluntàries. Al contrari: aquest esforç facilita la coordinació del col·lectiu i pot agilitar processos, la qual cosa permet incrementar el temps destinat a les relacions personals.

# 6. L'ORGANITZACIÓ DEL VOLUNTARIAT

*Des que tenim una persona encarregada del voluntariat hem estat capaços de trobar els perfils que necessitàvem.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

Organitzar implica distribuir i assignar responsabilitats. La cultura de qualsevol tipus d'organització influeix de manera fonamental en la manera de dur a terme aquesta distribució i aquesta assignació.

Per això cada entitat té una manera diferent d'estructurar-se i d'organitzar-se a l'hora d'actuar. Igualment, hi ha diferents models organitzatius pel que fa a la coordinació del voluntariat.

Totes les persones necessiten un marc referencial clar per vincular-se a un grup organitzat i mantenir-hi una relació en el temps de manera lleial. Com més clara sigui l'estructura organitzativa, més senzill serà per a qualsevol persona comprendre com funciona el voluntariat a l'entitat.

El procés d'estructuració comporta prendre decisions que tenen com a resultat diferents formes d'organitzar-se.

---

## **Presa de decisions a l'hora d'organitzar el voluntariat**

- Tipus d'activitats en les quals participarà.
- Existència o no d'un departament o àrea específica de voluntariat.
- Incorporació o no d'una persona voluntària com a responsable del voluntariat.

Hi ha organitzacions en les quals les activitats que duu a terme el voluntariat són la raó de ser, la base i el motor de funcionament de l'entitat. En d'altres, la seva acció complementa la del personal remunerat. Segons el cas, el nivell necessari d'implicació i de responsabilitat i el tipus de projectes i activitats que s'hi porten a terme varien.

També hi ha diferències clares entre les organitzacions segons si tenen o no un departament o àrea específica de voluntariat i una figura responsable.

El fet que hi hagi una àrea concreta fa palesa la importància del voluntariat a l'entitat en organitzacions de dimensió mitjana o gran. De vegades, la funció principal del departament és fer visible el col·lectiu en el conjunt d'activitats de l'organització; d'altres serveix per coordinar i canalitzar totes les accions que el voluntariat duu a terme i les relacions que s'estableixen.

Un altre element significatiu que influeix en l'estructura és la incorporació o no de persones voluntàries en la coordinació.

Hi ha entitats que opten per responsabilitzar de la gestió al personal remunerat. En aquest cas s'adopten dues modalitats diferents: o bé aquesta figura o figures responsables assumeixen aquesta tasca tot combinant-la amb altres, o bé es dediquen principalment a la gestió del voluntariat.

En canvi, altres entitats assignen aquesta funció a persones voluntàries amb una trajectòria prèvia a l'organització, o bé segueixen un model mixt en què persones remunerades i voluntàries comparteixen aquesta tasca.

## **Entre altres factors, cada entitat optarà per una manera o una altra d'organitzar-se d'acord amb la seva cultura organitzativa i del pes del voluntariat a l'entitat.**

L'establiment de mecanismes de relació amb el voluntariat és un dels factors clarament determinants per al seu funcionament. Entre altres coses, el fet que hi hagi o no una àrea específica, l'existència o no d'una figura coordinadora o el nombre de persones que componen l'àrea i la seva corresponent dedicació condicionen d'una manera o una altra els resultats en la gestió del col·lectiu i la relació que s'hi té.

Pel que fa a les entitats que agrupen organitzacions de base, com ara les federacions o altres estructures de

segon i fins i tot tercer nivell, sovint tenen una àrea responsable del voluntariat. Habitualment abraça un territori força ampli i serveix per facilitar la coordinació. En l'àmbit local acostuma a proporcionar orientació en dos sentits: d'una banda, sobre com desenvolupar els processos i, de l'altra, dóna suport en l'execució de tasques administratives diverses.

En organitzacions de gran dimensió o amb certa complexitat organitzativa (amb diverses delegacions o centres), l'impacte que pot tenir l'existència d'una coordinació o suport general en l'àrea és especialment significatiu. En aquests casos, augmenta la dificultat en la gestió. Per això les accions de l'organització envers les delegacions han de ser especialment eficients, i la fluïdesa tant pel que fa als processos com a la comunicació es fa indispensable.

### **IDEES CLAU**

- El model organitzatiu del voluntariat està lligat a la realitat, els recursos i la manera de treballar de cada entitat.
- És important reflexionar sobre quin és el paper del voluntariat en el marc de cada organització i definir-lo.
- L'existència d'una àrea específica o d'una figura responsable del voluntariat facilita el desenvolupament del voluntariat a l'entitat.
- La coordinació del voluntariat de manera global en facilitarà el desenvolupament a les entitats amb diversos centres o seus.

### **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- És clar el paper del voluntariat a l'organització?
- S'ha definit el model de gestió del voluntariat (personal remunerat, persones voluntàries, model mixt)?
- Estan assignades a l'organització les responsabilitats pel que fa al voluntariat?
- Tenen les persones del col·lectiu clarament identificats els seus referents per a les diverses qüestions que les afecten?

## FASE 1: PREPARACIÓ

### FITXA 1\*

#### L'organització del voluntariat

#### Temes clau sobre els quals cal reflexionar en relació amb el voluntariat a l'entitat, en el moment actual i en un termini de cinc anys:

- Tipus d'organització
- Tipus de voluntariat
- Compromís/dedicació
- Tipus d'activitats
- Responsabilitat del voluntariat a l'organització

\* Disponible al CD adjunt

Dades sobre la redacció de la fitxa	
Data:	
Persona/es:	

#### 1. Com es defineix l'organització en relació amb el voluntariat?

Tipus d'organització	Ara	D'aquí a 5 anys
Formada totalment per persones voluntàries		
Formada bàsicament per voluntariat i algunes persones remunerades		
Formada bàsicament per personal remunerat amb algunes persones voluntàries		
Model mixt de persones voluntàries i remunerades		
Altres:		
Altres:		

#### 2. Quin tipus de voluntariat participa a l'entitat?

Tipus de voluntariat	Ara	D'aquí a 5 anys
Joves		
Gent gran		
Famílies		
Virtual		
Relacional (membres dels òrgans de govern de l'organització)		
Altres:		
Altres:		

### 3. Quin compromís de dedicació es demana al voluntariat?

Dedicació	Ara	D'aquí a 5 anys
Menys de 10 hores per setmana		
Més de 10 hores per setmana		
Més de 20 hores per setmana		
Activitats puntuals: festes, exposicions, etc.		
Altres:		

### 4. Quins tipus d'activitats duu a terme el voluntariat a l'entitat?

Tipus d'activitats	Ara	D'aquí a 5 anys

### 5. Com s'organitza la responsabilitat envers el voluntariat a l'entitat?

	Ara	D'aquí a 5 anys
Hi ha una àrea o departament responsable del voluntariat		
Hi ha una persona responsable del voluntariat		
Hi ha una persona responsable però que també té altres responsabilitats		
La persona responsable del voluntariat és voluntària		
La persona responsable del voluntariat és remunerada		
La responsabilitat del voluntariat és sota la coordinació de la direcció de l'entitat		
Altres:		

Comentaris

# 7. EL PLA DE VOLUNTARIAT

*El pla de voluntariat va significar un avenç important perquè tota l'organització treballés en la mateixa línia.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

En la fase de preparació, a més de determinar qui es responsabilitzarà de la coordinació del voluntariat, cal plantejar-se com es durà a terme. Per fer-ho cal un esforç de planificació que estableixi els plans d'actuació en la relació amb aquest col·lectiu, situant-los en un calendari concret i amb els objectius de cada acció.

Aquesta planificació s'ha de concretar en el pla de voluntariat, que serà el document que determini les línies d'actuació, més o menys detallades. Haurà de tenir en compte la trajectòria, els recursos i la dedicació a l'àmbit del voluntariat.

Aquest pla ha d'esdevenir el document de referència i la guia general per als processos que caldrà seguir, i determinar les accions que es portaran a cap en cada una de les fases. No es tracta d'un reglament estricte, ja que ha de permetre l'adaptació als diferents casos individuals i s'ha de poder ampliar, modificar o millorar d'acord amb els canvis a l'entitat o al seu entorn.

En aquest sentit és important que, en el moment d'elaborar-lo, es tingui present que serà un document viu, en el qual treballaran les persones responsables tot coordinant-se amb altres àrees de l'organització, plantejant objectius i fent avaluacions de manera continuada.

En l'elaboració del pla de voluntariat han de participar les persones que assumiran la coordinació d'aquest col·lectiu. A banda d'això, atesa la seva transcendència, és molt positiu que es comparteixi i es desenvolupi en col·laboració amb la direcció de l'entitat. D'aquesta

manera es garanteix la seva implicació, la seva coresponsabilitat i l'alineament amb els plantejaments i els objectius finals de l'organització.

Perquè el pla de voluntariat pugui executar-se a l'entitat, cal que l'aprovin tant la direcció de l'organització com el seu òrgan de govern (patronat en el cas de les fundacions i assemblea general en el cas de les associacions).

D'altra banda, és convenient establir canals de participació que permetin considerar les aportacions d'altres persones de l'equip i, si és possible, el punt de vista de persones de l'equip de voluntariat.

---

## El pla de voluntariat ha de:

- Determinar les línies d'actuació.
  - Convertir-se en una guia de referència, sense ser un reglament estricte.
  - Ser flexible i susceptible de ser ampliat.
  - Ser elaborat de manera que hi participin el personal remunerat i el voluntariat.
  - Ser conegut i compartit per la direcció i la resta de les persones de l'organització.
- 

En materialitzar el pla, cal considerar les claus que acaben determinant l'èxit del voluntariat a l'organització, entre d'altres les següents:

- **La responsabilitat compartida.** El pla de voluntariat defineix el paper que tenen les persones de l'organització en la gestió i la coordinació del voluntariat.



Independentment del model que s'hagi triat, totes les persones de l'organització s'han d'implicar en el seu compliment. En uns casos, perquè formen part de l'àrea de voluntariat i, en d'altres, perquè gestionen projectes en què participa aquest col·lectiu. És important aconseguir que totes les àrees entenguin i assumeixin la seva part de responsabilitat en la gestió del voluntariat.

- **La continuïtat.** La gestió del voluntariat ha de ser permanent. Ocupar-se'n a impulsos o "a estones" és un error. Perquè tingui impacte i sigui eficaç cal un enfocament continu, orientat cap a un plantejament estratègic del voluntariat a l'organització.

- **La dedicació.** El voluntariat no cobra, però no és gratuït. Les persones de l'organització que s'impliquin en la seva gestió hi hauran de dedicar una part del seu temps. Per evitar que es converteixi en un assumpte atès a l'últim moment, de manera ineficient i poc eficaç, cal incorporar aquest punt de la dedicació en la planificació.
- **El seguiment.** En la línia del que s'ha dit anteriorment sobre la continuïtat, cal establir els mecanismes de seguiment necessaris per contribuir a consolidar els avenços assolits. Aquests mecanismes, com també la seva temporalització, s'han d'incloure en el pla de voluntariat.

## 1 EL VOLUNTARIAT A L'ORGANITZACIÓ

1.1 Antecedents i repàs històric

1.2 El voluntariat i la missió de l'entitat

1.3 El voluntariat en el pla estratègic

1.4 Objectius estratègics del pla

## 2 MODEL DE GESTIÓ

2.1 Definició del voluntariat

2.1.1 Perfils

2.1.2 Captació

2.1.3 Selecció

2.2 Incorporació

2.2.1 Compromís

2.2.2 Procés d'acollida

2.3 Desenvolupament

2.3.1 Organització

2.3.2 Formació

2.3.3 Comunicació i formació

2.3.4 Seguiment

2.4 Reconeixement

2.5 Desvinculació

## 3 OBJECTIUS ANUALS PER AL PERÍODE

3.1 Objectius any I

3.2 Objectius any II

3.3 Objectius any III

3.4 Objectius any IV

Una vegada que el document s'ha redactat, cal compartir-lo i explicar-lo a altres àrees de l'organització per tal que puguin fer les seves aportacions i assumir-lo com a guia de referència. En aquest sentit, és especialment important el treball amb les àrees vinculades als projectes, ja que al cap i a la fi les accions dels seus responsables acaben complementant les dels coordinadors i coordinadores del voluntariat.

Inicialment, el pla de voluntariat és un document (més o menys exhaustiu) redactat a partir d'unes reflexions realitzades per l'organització. És important que es correspongui amb la realitat. Hi ha entitats que centren els seus esforços en la realització d'aquest procés i posteriorment s'adonen que la seva aplicació és molt difícil, i que els objectius que s'han plantejat són inabastables.

---

**Cal concretar el pla de voluntariat anualment, en uns objectius operatius que s'avaluïn i es revisin en acabar l'any.**

---

Per aconseguir la implantació del pla de voluntariat cal concretar anualment uns objectius operatius per a l'àrea o departament que, necessàriament, hauran d'estar d'acord amb el pla estratègic global de l'entitat.

### **IDEES CLAU**

- El pla de voluntariat és una eina de planificació i sistematització.
- El pla de voluntariat és el “full de ruta” per als assumptes relacionats amb el voluntariat.
- Els seus objectius i els del pla estratègic han de seguir la mateixa línia.
- Ha de ser prou flexible per adaptar-se a la realitat de l'organització i dels col·lectius implicats en cada moment.
- L'elaboració compartida i consensuada del pla és clau per a l'èxit de la seva implantació.
- A l'hora de fer-lo, cal tenir presents les idees de responsabilitat compartida, continuïtat, dedicació i seguiment.
- Per poder posar-lo en pràctica, cal que l'aprovi el comitè de direcció de l'entitat, com també el patronat (a les fundacions) o l'assemblea general (a les associacions).

### **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- Disposa l'entitat d'un document escrit on consti el pla o les polítiques de voluntariat?
- En l'elaboració del pla hi han intervingut les diferents àrees de l'organització?
- Pel que fa al voluntariat, s'hi fixen uns objectius anuals que s'avaluen i es revisen?

## FASE 1: PREPARACIÓ

### FITXA 2\*

#### El pla de voluntariat

#### Temes clau per elaborar el pla de voluntariat:

- Exemple d'índex
- Implicació de la direcció
- Participació
- Avaluació

\* Disponible al CD adjunt

#### Dades sobre la redacció de la fitxa

Data:

Persona/es:

### 1. Proposta d'índex per a un pla de voluntariat

1	EL VOLUNTARIAT A LA NOSTRA ORGANITZACIÓ	Fet
1.1	Antecedents i repàs històric	
1.2	El voluntariat i la missió de l'entitat	
1.3	El voluntariat en el pla estratègic	
1.4	Objectius estratègics del pla	
2	MODEL DE GESTIÓ	Fet
2.1	Definició del voluntariat	
2.1.1	Perfils	
2.1.2	Captació	
2.1.3	Selecció	
2.2	Incorporació	
2.2.1	Compromís	
2.2.2	Procés d'acollida	
2.3	Desenvolupament	
2.3.1	Organització	
2.3.2	Formació	
2.3.3	Comunicació i formació	
2.3.4	Seguiment	

2.4	Reconeixement	
2.5	Desvinculació	
<b>3</b>	<b>OBJECTIUS ANUALS PER AL PERÍODE</b>	
3.1	Objectius any I	
3.2	Objectius any II	
3.3	Objectius any III	
3.4	Objectius any IV	

**2. Quines accions es duen a terme per implicar la direcció de l'organització en l'elaboració del pla de voluntariat?**

Amb la junta directiva o patronat	1.	
	2.	
	3.	
Amb l'assemblea (si l'organització és una associació)	1.	
	2.	
	3.	
Amb la direcció o coordinació	1.	
	2.	
	3.	
Altres:	1.	
	2.	
	3.	

**3. Quines accions es duen a terme per implicar els diferents col·lectius en l'elaboració del pla de voluntariat?**

Col·lectiu	Accions	En quin moment (inici/final/durant tot el procés, etc.)
Voluntariat	1.	
	2.	
	3.	
Equip remunerat	1.	
	2.	
	3.	

Col·lectiu	Accions	En quin moment (inici/final/durant tot el procés, etc.)
Socis/sòcies	1.	
	2.	
	3.	
Col·laboradors/es	1.	
	2.	
	3.	
Altres:	1.	
	2.	
	3.	
Altres:	1.	
	2.	
	3.	

**4. Avaluació i seguiment del pla de voluntariat (Els indicadors següents són orientatius. Cada entitat ha d'adaptar-los a la seva organització i realitat.)**

OBJECTIUS	ANY I		ANY II		ANY III		ANY IV	
	Proposta	Realització	Proposta	Realització	Proposta	Realització	Proposta	Realització
Nre. de voluntaris/àries								
Nre. d'hores de voluntariat								
Nre. d'activitats en què participen								
Nre. de persones que es dediquen al voluntariat								
S'ha fet una definició de perfils (sí/no)								
Nre. de canals emprats per captar voluntariat								
Nre. de reunions d'informació al voluntariat interessat								

Hi ha un document de formalització del compromís (sí/no)								
Hi ha un manual d'acollida (sí/no)								
Nre. d'activitats de formació en què participa el voluntariat								
Nre. de voluntaris/àries que segueixen una formació								
Nre. d'accions de comunicació amb el voluntariat								
Nre. d'espais de participació amb voluntariat								
Nre. d'activitats de relació amb l'equip remunerat								
Nre. d'activitats de relació del voluntariat amb la junta directiva o patronat								
Nre. d'entrevistes de seguiment a cada persona voluntària								
Nre. d'accions de reconeixement envers el voluntariat								
Es revisa el pla de voluntariat amb l'equip de voluntariat (sí/no)								
Es revisa el pla de voluntariat amb l'equip remunerat (sí/no)								
Es revisa el pla de voluntariat amb la junta directiva o patronat (sí/no)								
Nre. de voluntaris/àries que es manté d'altres anys								
Es fa una entrevista de sortida a les persones voluntàries (sí/no)								
Nre. d'accions de comunicació amb persones que havien estat voluntàries a l'organització								

<b>Comentaris</b>

# 8. EL PAPER DE LA PERSONA COORDINADORA DEL VOLUNTARIAT

*Malgrat que tots ens hi impliquem molt directament, cal que hi hagi una persona encarregada de coordinar el voluntariat, que hi dediqui el temps necessari i que s'asseguri que hi ha espais de seguiment i participació.*  
Fragment d'una entrevista amb una organització

---

La figura del o la responsable del voluntariat és un element indispensable per a la gestió correcta de les persones voluntàries. La seva presència s'ha de desvincular de la disponibilitat de recursos econòmics. Independentment del model que segueixi l'entitat, és necessari que el col·lectiu de persones voluntàries tingui un referent durant tota la seva trajectòria a l'organització.

Individualment, això permet al voluntari o la voluntària comptar amb una figura que l'acompanyi, l'orienti i el supervisi i, col·lectivament, garanteix la consolidació del grup i el treball conjunt. Un grup organitzat i ben liderat derivarà en una major implicació de les persones voluntàries, en una major qualitat de les accions i en una major satisfacció per la tasca realitzada.

Cada organització haurà d'optar per un model de coordinació a través de persones remunerades o voluntàries, la qual cosa dependrà de les seves característiques i cultura.

Hi ha casos en què la persona responsable de la coordinació és també un voluntari o voluntària, perquè

l'organització està formada únicament per persones voluntàries o per una decisió estratègica. En aquest cas, es pot dir que el voluntariat és una àrea autogestionada per les persones voluntàries mateixes. Fins i tot les entitats més petites o que només funcionen amb voluntariat poden disposar d'una persona responsable del voluntariat.

---

**L'assignació de les funcions de coordinació del voluntariat a una o diverses persones dins de l'organització és clau per garantir l'òptima gestió d'aquest col·lectiu.**

---

Quan aquesta funció la duu a terme una persona voluntària poden sorgir algunes dificultats, com ara la presència discontinua, amb la qual es perd el contacte directe permanent amb tot l'equip de voluntariat i la vivència diària de tot el que s'esdevé a l'entitat.

Però també comporta beneficis. Destaquen, a tall d'exemple, la proximitat amb la resta de voluntaris i voluntàries, la possibilitat d'implicar més a tot el col·lectiu en l'entitat o el possible coneixement d'altres persones interessades a participar.

Les tasques i les funcions del o la responsable del voluntariat poden variar segons l'organització. Sovint, si la persona està contractada, a més del paper de responsable del voluntariat pot tenir responsabilitats

atribuïdes en altres àrees. La responsabilitat també pot ser compartida entre diverses persones si s'inclou en una àrea més àmplia.

---

**Genèricament es poden establir les responsabilitats bàsiques següents (Volunteer Development Agency, 2001):**

- Fixar objectius.
- Fomentar el desenvolupament personal.
- Planificar.
- Motivar.
- Organitzar.
- Controlar.
- Comunicar.
- Avaluar.

---

La persona o les persones coordinadores del voluntariat són les qui han de tenir una visió global del paper del voluntariat a l'organització.

La persona responsable del voluntariat ha de vetllar per l'acompliment del pla de voluntariat. Això vol dir que ha d'impulsar-lo i estar atenta al calendari de totes les accions que s'hagin fixat. Alhora, ha de ser capaç de proposar noves qüestions emergents per als plans successius i avisar de les desviacions que detecti pel que fa al pla inicial.

El coordinador o coordinadora del voluntariat s'ha de considerar la persona referent en les qüestions relacionades amb la gestió d'aquest col·lectiu. Ha de ser una persona de confiança per als voluntaris i voluntàries.

Ha de concentrar el coneixement sobre aquest col·lectiu: saber-ne les necessitats, esbrinar les raons d'una possible desmotivació, percebre'n les inquietuds, etc. Això és independent que existeixin persones que tinguin un contacte

més directe amb el voluntariat perquè fan accions conjuntes, perquè són en un mateix espai físic, etc.

És important saber delegar responsabilitats concretes (com ara la formació o els aspectes vinculats al seguiment de les tasques), però aquesta persona ha de mantenir la visió global i transversal de l'acció voluntària a l'entitat.

---

**L'existència d'un o diversos referents per al voluntariat facilita:**

**Individualment**

- L'acompanyament
- L'orientació
- La supervisió

**Col·lectivament**

- La consolidació del grup
- El treball en equip

---

El o la responsable del voluntariat facilita les relacions entre voluntaris/àries, i amb altres col·lectius que participen a l'entitat. A més, pot prioritzar les accions en aquest sentit i, d'aquesta manera, potenciar l'evolució de les relacions existents.

Com a coneixedora d'aquesta àrea de l'organització, la persona responsable del voluntariat hauria de ser capaç de proposar noves iniciatives a l'equip de direcció de l'entitat, i ser innovadora per mantenir viva la participació dels voluntaris i voluntàries.

El paper del o la responsable del voluntariat a l'organització hauria de ser rellevant, amb dependència directa de la direcció de l'entitat, o bé tenir-hi una relació molt estreta. És així com pot exercir la seva responsabilitat envers l'equip de voluntariat, i incidir en aquelles decisions organitzatives que influeixin directament en aquest col·lectiu.



## Les funcions de les persones coordinadores del voluntariat poden concretar-se en tasques diverses, com ara:

- Representació institucional del voluntariat arreu.
- Sistematitzar els processos vinculats a la gestió del voluntariat.
- Gestió administrativa del voluntariat.
- Coordinació del procés de selecció de les persones voluntàries.
- Recerca de nous canals de captació de voluntariat.
- Concretar la tasca del voluntariat a l'organització.
- Potenciar la motivació de les persones voluntàries.
- Estructuració de la formació del voluntariat.
- Facilitar la comunicació i la coordinació entre les persones voluntàries.
- Vetllar per la participació del voluntariat en l'entitat.
- Responsabilitzar-se de l'avaluació i el seguiment periòdics del voluntariat.
- Establir vies transversals de reconeixement envers el voluntariat.
- Articulació de les relacions entre les persones voluntàries i el personal remunerat.

## Entre les aptituds que haurien de tenir destaquen:

- Lideratge i coordinació d'equips.
- Capacitat de motivar i valorar la tasca dels equips de voluntariat.
- Comunicació i relació amb tot tipus de persones.
- Treball en equip.
- Capacitat d'adaptació a noves necessitats.

Font: elaboració pròpia a partir de documents d'entitats relacionats amb la gestió del voluntariat, Observatori del Tercer Sector, 2008

## IDEES CLAU

- La coordinació del voluntariat pot ser duta a terme tant per una com per diverses persones, i tant remunerades com voluntàries.
- Dins del model d'organització del voluntariat, cada entitat ha de tenir clarament definides quines són les funcions i les responsabilitats de la persona coordinadora.
- Encara que hi hagi una persona encarregada de la coordinació del voluntariat, això no significa que la resta de l'organització no s'hagi d'implicar en aquesta qüestió.
- El voluntariat és un tema estratègic i transversal, per la qual cosa tant la direcció com tot l'equip han de participar en la seva gestió.
- La persona responsable del voluntariat hauria de tenir un paper rellevant a l'organització (membre de l'equip directiu o tenir-hi una vinculació molt estreta).

## PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ

- Hi ha una persona o àrea encarregada de la gestió del voluntariat?
- S'han definit les funcions concretes que ha de desenvolupar?
- Quin és el perfil de la persona coordinadora del voluntariat?
- Es tracta d'una persona voluntària o contractada?
- Quin tipus de relació manté amb les persones voluntàries?
- Quin tipus de relació manté amb la direcció i l'equip de l'organització?

## FASE 1: PREPARACIÓ

### FITXA 3\*

#### El paper de la persona coordinadora del voluntariat

#### Temes clau en relació amb la persona responsable del voluntariat:

- Organització de la responsabilitat
- Tipus de funcions
- Tipus de perfil

\* Disponible al CD adjunt

Dades sobre la redacció de la fitxa	
Data:	
Persona/es:	

#### 1. Com s'organitza la responsabilitat del voluntariat a l'entitat?

Temes que cal valorar	Avantatges	Inconvenients
La persona responsable és voluntària		
La persona responsable és remunerada		
S'ha creat una àrea o departament de voluntariat		
La responsabilitat s'assumeix des de la direcció/coordinació de l'entitat		
Altres:		

## 2. Quin tipus de funcions té la persona responsable del voluntariat?

Funcions
1. Fixar objectius per al voluntariat
2. Planificar les accions del cicle de gestió del voluntariat
3. Organitzar les tasques del voluntariat
4. Comunicar tot el que faci referència al voluntariat a tots els col·lectius de l'entitat
5. Fomentar el desenvolupament de les persones voluntàries (seguiment, formació, etc.)
6. Motivar el voluntariat
7. Controlar que tot funcioni a través del seguiment del voluntariat
8. Avaluar les accions i els objectius establerts
9.
10.

## 3. Quin tipus de perfil ha de tenir la persona responsable del voluntariat?

Perfil
1. Coneixedora de l'entitat i les activitats que s'hi fan
2. Caràcter obert i amb capacitat de relació
3. Organitzada i sistemàtica
4. Capacitat de treball en equip
5. Aptituds de comunicació
6.
7.
8.
9.
10.

Comentaris

# 9. LA SISTEMATITZACIÓ DELS PROCESSOS DE GESTIÓ

*El fet de voler millorar la gestió del voluntariat ens va dur a fer un estudi sobre el col·lectiu a l'organització. Arran d'aquest estudi vam crear un document (protocol d'actuació) en el qual es determinen els diferents processos en la gestió del voluntariat.*

*Fragment d'una entrevista amb una organització*

---

Conèixer els processos que comporta la gestió del voluntariat no significa que estiguin sistematitzats. Com passa en altres àrees o departaments, aquesta gestió sovint es basa en l'aprenentatge a partir de l'experiència prèvia d'altres persones, o a reproduir els seus mètodes. Els processos solen realitzar-se de manera estàndard, però gairebé mai no estan recollits per escrit en forma de protocol o procediment.

---

## **La sistematització dels processos de gestió permet:**

- Traslladar experiències de l'àmbit personal a l'organitzatiu.
  - Disposar de criteris clars d'actuació envers el voluntariat.
  - Garantir coneixements de cara al futur encara que les persones variïn.
  - Eliminar la necessitat d'aprenentatge continu.
- 

Per això és important incrementar la sistematització dels processos que actualment s'estiguin desenvolupant i que comparteixin els membres de l'entitat. D'aquesta manera s'evita que la seva execució depengui

exclusivament del coneixement o l'experiència de les persones que els duen a terme. A més, s'estableixen les bases per garantir una homogeneïtat i els criteris d'actuació.

Formalitzar i documentar per escrit les diferents accions que s'estan executant trasllada els coneixements o experiències de l'àmbit personal a l'organitzatiu.

La sistematització facilita la reproducció dels procediments i elimina la necessitat d'aprenentatge continu. Els processos bàsics que es desenvolupen acostumen a estar dissenyats de manera implícita. Per aquesta raó les entitats haurien de recollir per escrit tots aquells que encara no hagin formalitzat.

Aquesta formalització requereix un esforç important per part de les persones i les organitzacions. Sistematitzar significa formalitzar allò que ja s'està fent, sense necessitat de crear procediments nous en abstracte. Suposa també ordenar, acordar i pactar. Una vegada creats els processos, totes les persones membres de l'organització han de comprometre's i implicar-se en la seva implantació i execució.

El dia a dia fa difícil dedicar temps a posar per escrit allò que es fa habitualment, però quan es valora la inversió que aquest esforç suposa a llarg termini se n'entén millor la importància.

---

**L'execució dels processos de gestió ha de ser independent dels coneixements o l'experiència de les persones que els estan duent a terme. Han de ser estandarditzats i recopilats per escrit.**

La lògica del sentit comú ja diu que el coneixement i els detalls d'un projecte no solament han d'estar en la ment de les persones que els duen a terme. També cal tenir present la realitat dels equips humans a les organitzacions, o sia, la rotació i els canvis. Tot això afegeix importància al fet de sistematitzar i documentar els processos. És la manera d'evitar que la marxa d'una persona tingui com a conseqüència el deteriorament de la gestió o fins i tot la paralització d'un projecte.

Hi ha diferents maneres d'estimular la motivació i la constància que requereix la sistematització. Les organitzacions que disposen d'un sistema de qualitat o tenen pensat d'incorporar-lo a la seva gestió gaudeixen d'un recurs extraordinari, ja que la formalització dels processos és la base del seu plantejament. En el cas de les entitats més petites, el fet de posar per escrit els processos relatius a la gestió del voluntariat pot ser un primer pas per a aquest tipus de procediments.

### **IDEES CLAU**

- És important estandarditzar els processos en forma de protocol o procediment.
- La sistematització és una inversió a llarg termini que contribueix a la millora dels processos.
- La sistematització contribueix a la qualitat dels processos i a la innovació en aquest àmbit.
- És molt important implicar tota l'organització en els processos de sistematització.
- La motivació i la constància són les bases de l'èxit de la sistematització.

### **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- Disposa l'entitat d'un document que reculli els processos de gestió relatius a l'àrea de voluntariat?
- Es documenten els passos duts a terme des de l'entrada fins a la sortida de l'entitat de la persona voluntària?
- S'han detectat els punts on hi ha una manca de processos sistematitzats? S'ha establert un calendari per resoldre-ho?
- S'ha previst el traspàs dels processos si la persona que actualment coordina l'àrea de voluntariat deixa l'entitat?

## FASE 1: PREPARACIÓ

### FITXA 4\*

#### La sistematització dels processos de gestió del voluntariat

#### Temes clau en relació amb la sistematització dels processos:

- Avantatges i inconvenients de la sistematització
- Processos que cal sistematitzar

\* Disponible al CD adjunt

Dades sobre la redacció de la fitxa	
Data:	
Persona/es:	

#### 1. Quins són els avantatges i els inconvenients de la sistematització dels processos de gestió del voluntariat?

Avantatges de la sistematització
1. Traslladar experiències de l'àmbit personal a l'organitzatiu
2. Tenir criteris definits
3. Eliminar la necessitat d'aprenentatge continu
4. Garantir el coneixement encara que les persones variïn
5.
6.
7.

Inconvenients de la sistematització
1. Al principi cal invertir-hi temps
2. Cal constància a l'hora de recollir per escrit els processos que es repeteixen més d'una vegada
3. Es fa difícil que tot l'equip se'n responsabilitzi
4.
5.
6.

**2. Quins són els processos que es repeteixen en la gestió del voluntariat i que es poden sistematitzar?**

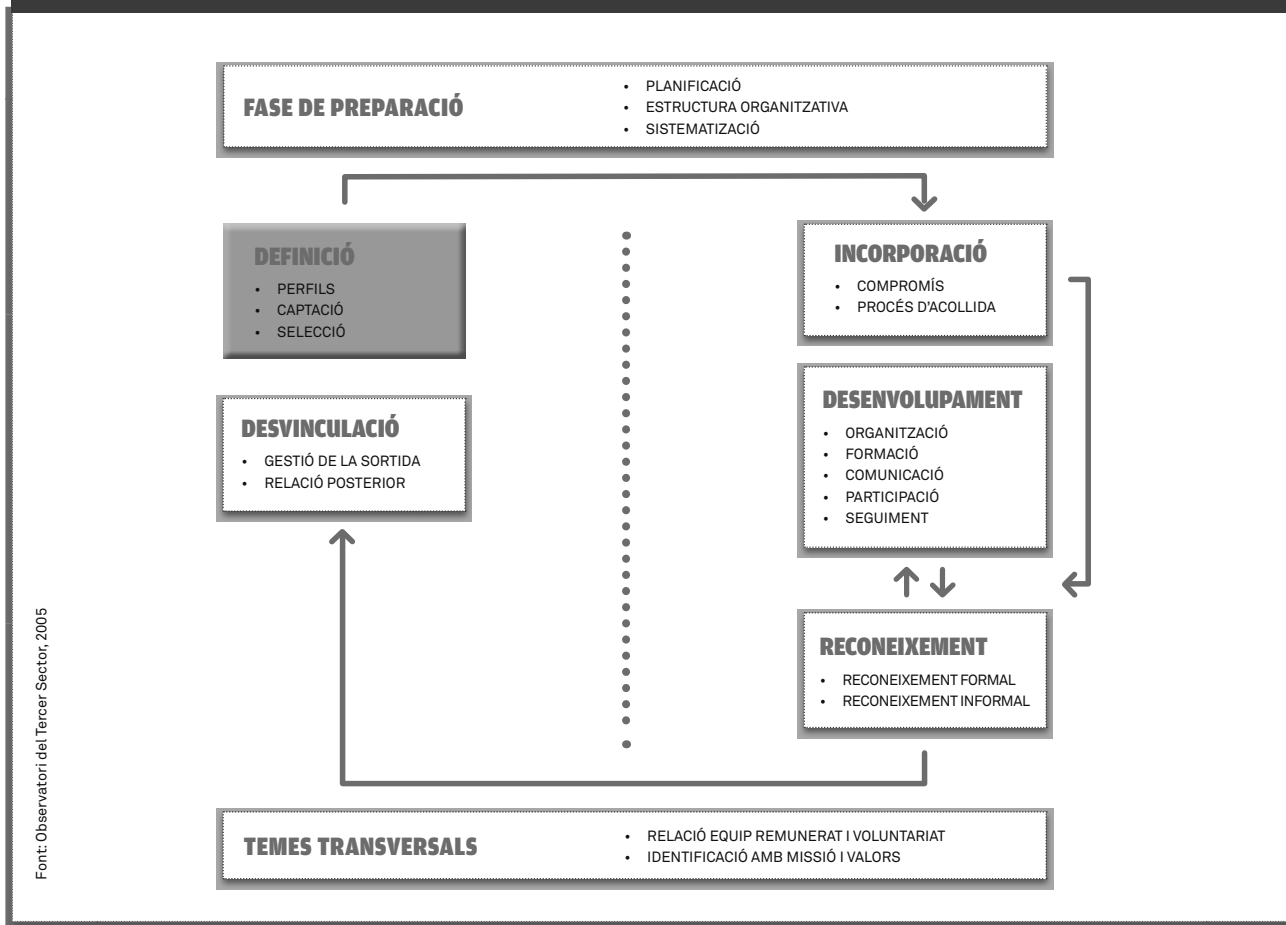
Processos i documents que es poden sistematitzar	Responsable de la sistematització	Avaluació (si es fa, si calen modificacions, etc.)
1. Informació sobre l'entitat		
2. El pla de voluntariat		
3. Política de captació		
4. Entrevista de selecció		
5. Definició de perfils de voluntariat		
6. Carta de compromís voluntari		
7. Manual d'acollida		
8. Entrevista de seguiment i avaluació		
9. Entrevista de sortida		
10.		
11.		
12.		

Comentaris

**FASE 2**  
**DEFINICIÓ:**  
**IMAGINAR**  
**EL VOLUNTARIAT**  
**ADEQUAT PER**  
**A L'ORGANITZACIÓ**



FIGURA IV: FASE DE DEFINICIÓ



La fase de definició inclou tots aquells elements que l'organització ha de considerar en el procés previ a la incorporació de les persones voluntàries.

El treball se centra, més concretament, en els elements següents:

- Definició de perfils
- Captació de noves persones col·laboradores
- Selecció o assignació

Quant a la **definició de perfils**, hi ha dos nivells diferents:

- D'una banda, els perfils de les persones que es volen incorporar a l'organització.
- De l'altra, el paper específic que tindrà cada una d'aquestes persones i el col·lectiu voluntari en general.

La combinació de totes dues descripcions ha de facilitar la identificació clara del voluntariat adequat per a l'organització.

Aquestes descripcions ja s'han d'haver fet, en part, en el moment d'elaborar el pla de voluntariat (durant la fase de preparació), però s'aniran concretant tant en el moment de la definició de perfils com en els posteriors passos de captació i selecció.

La política de **captació** que es defineix a l'entitat comporta detectar on es poden trobar els perfils definits, i determinar els canals que cal emprar per arribar-hi.

Finalment, els processos de **selecció i assignació** han de garantir que l'organització incorpora les persones adequades per cobrir els perfils descrits.

Per tant, la fase de definició implica respondre a un seguit de qüestions, com per exemple:

- Quines són les tasques que pot dur a terme la persona voluntària a l'entitat?

- Quins tipus de persones es necessiten?
- On es poden trobar aquestes persones?
- Es fa una selecció entre totes les persones que s'ofereixen?
- Com es fa aquesta selecció?
- Hi ha establerts uns criteris d'assignació per a les noves persones voluntàries?

Un element important que cal tenir en compte en la fase de definició és la concordança entre la missió i els valors de l'organització i els de la persona voluntària. A més de definir punts més concrets, com ara l'experiència o les funcions, cal tenir present el compromís de la persona que s'interessa per l'organització amb uns valors que encaixin amb els de l'entitat. Això és l'element bàsic per a l'inici d'una col·laboració voluntària.

Font: Fundació Pere Tarrés



# 10. LA DEFINICIÓ DE PERFILS DE VOLUNTARIAT

*Tenim definits uns perfils bàsics. Tanmateix, de vegades no s'ajusten a les nostres necessitats, i en aquests casos no sabem ben bé què fer.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

Com ja s'ha dit abans, el paper del voluntariat a les organitzacions és diferent segons el cas. En definir-ne els perfils cal tenir en compte les aportacions que s'esperen d'aquest col·lectiu.

De vegades, el voluntariat participa en tasques vinculades a la gestió i el funcionament habitual de l'entitat. D'altres, se centra principalment en la col·laboració en projectes. En tots dos casos ha de quedar clar quins aspectes comparteixen aquests perfils i quines diferències hi ha entre ells.

Cada perfil hauria de descriure la informació bàsica sobre cada plaça de voluntariat, incloent-hi: les responsabilitats, les funcions i les tasques, les capacitats i les habilitats necessàries, i el projecte o àrea organitzativa on s'emmarquen i la seva persona responsable. En dur a terme aquesta definició, les organitzacions determinen les competències de les persones col·laboradores, tant des del punt de vista tècnic com motivacional.

En molts casos la definició ja és implícita, i es tracta de fer-la explícita per a tota l'organització. El més senzill és traslladar a un document la descripció dels perfils existents, creant tantes fitxes de perfil com perfils de voluntariat hi hagi a l'entitat.

Reflexionar sobre els perfils que necessita l'entitat és clau per a l'èxit del programa de voluntariat. Caldria

revisar periòdicament si els perfils existents responen a la realitat de l'organització.

La definició de perfils és la base del procés de selecció posterior, i per tant, té com a objectiu final garantir la concordança entre les expectatives personals i les de l'organització.

A les organitzacions complexes, la definició de perfils requereix una tasca combinada de la direcció de l'organització i les aportacions de les persones responsables de les diferents àrees o programes, que ajuden a detectar necessitats i a identificar el tipus de perfil que necessiten.

A les entitats petites, aquesta reflexió ajuda a aclarir què s'espera dels diferents perfils i quines responsabilitats han de tenir. A les entitats de dimensions reduïdes sovint passa que l'equip de voluntariat acostuma a "fer de tot", la qual cosa de vegades en pot afectar l'eficiència.

---

**La definició de perfils implica establir les competències, els coneixements i l'experiència que s'esperen de les persones que s'incorporen, tant des del punt de vista tècnic com motivacional, per tal de garantir-ne l'adequació a la missió i els objectius de l'entitat.**

---

El nombre de perfils ha de ser limitat. Es tracta de definir uns perfils bàsics que representin globalment les possibilitats de voluntariat existents. Posteriorment poden ser completats amb l'especificitat de cada càrrec. D'altra banda, han de ser prou flexibles per adaptar-se a noves

realitats i situacions, sense que requereixin variacions massa significatives.

Per exemple, una organització podria tenir tres perfils bàsics depenent de la participació del voluntariat: en projectes, en campanyes puntuals i en tasques de gestió. Això no significa que tots els projectes siguin semblants, ni que cada campanya necessiti sempre el mateix tipus de persones. Tanmateix, d'aquesta manera es poden establir unes línies guia (responsabilitats bàsiques, competències necessàries, etc.), prou flexibles per incorporar les variacions que es necessitin en cada moment.

Durant els processos de captació, és recomanable evitar la generació de nous càrrecs de voluntariat que no siguin fruit d'un procés de reflexió, ja que això implica adaptar l'activitat de l'entitat a les habilitats i els coneixements del voluntariat, contràriament al que seria desitjable.

---

### **La descripció de cada plaça de voluntariat hauria d'incloure:**

- Nom del càrrec
- Àrea organitzativa de la qual forma part i dependència
- Edat (si escau)
- Experiència prèvia requerida
- Formació prèvia necessària (si escau)
- Aptituds i competències necessàries per al desenvolupament del càrrec
- Modalitat de col·laboració i durada prevista
- Dedicació requerida
- Funcions principals
- Objectius principals
- Recursos necessaris per desenvolupar la tasca

---

Font: Observatori del Tercer Sector, 2008

### **IDEES CLAU**

- Tenir uns perfils clars i adequats a la missió de l'entitat ajuda a gestionar les expectatives en relació amb el voluntariat.
- En definir els perfils que necessita l'entitat cal tenir en compte la diversitat dels tipus de voluntariat.
- Els perfils han d'incloure la descripció de les responsabilitats i les funcions de les persones voluntàries a l'organització.
- El nombre de perfils ha de ser limitat i prou flexible per adaptar-se a possibles canvis.

### **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- S'han definit els perfils de voluntariat necessaris per a l'acompliment dels objectius de l'entitat?
- Els perfils de voluntariat actuals responen a les necessitats de l'entitat?
- Existeixen els canals de comunicació necessaris perquè la persona responsable conegui les necessitats de voluntariat que té l'organització?

## FASE 2. DEFINICIÓ

### FITXA 5\*

#### La definició de perfils de voluntariat

#### Temes clau en relació amb els perfils de voluntariat:

- Temes que cal valorar
- Tasques/competències/coneixements/experiència
- Definició de perfils

\* Disponible al CD adjunt

Dades sobre la redacció de la fitxa	
Data:	
Persona/es:	

#### 1. Com es poden definir els perfils de voluntariat a l'entitat?

Temes que cal valorar	Avantatges	Inconvenients
El voluntariat farà tasques relacionades amb el funcionament i l'activitat de l'organització		
El voluntariat bàsicament farà tasques relacionades amb l'activitat de l'entitat		
El voluntariat bàsicament farà tasques relacionades amb el funcionament de l'entitat		
El voluntariat participarà en activitats puntuals (festes, campanyes, etc.)		
Altres:		

## 2. Quins tipus de tasques durà a terme el voluntariat a l'entitat?

Tasques	Competències necessàries	Coneixements necessaris	Experiència necessària
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			

**3. Quins perfils de voluntariat es necessiten a l'entitat? (D'acord amb les tasques/competències, els coneixements i l'experiència podem definir 3 o 5 perfils necessaris.)**

Perfils	Característiques principals
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Comentaris

# 11. CREACIÓ D'UNA POLÍTICA DE CAPTACIÓ

*De vegades ens fan falta més voluntaris/àries i no sabem què fer perquè coneguim l'entitat.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

El procés de captació de voluntariat inclou diversos elements sobre els quals cal reflexionar i prendre decisions. Això permetrà tenir criteris d'acció clars i senzills.

Es tracta d'un procés que ha de dur a terme qualsevol tipus d'entitat, independentment de la seva dimensió i del seu tipus d'activitat. El que diferenciarà unes entitats d'altres serà la quantitat d'informació necessària per a la presa de decisions i l'anàlisi concreta de cada situació. Per exemple, l'ús d'un canal de captació o un altre pot ser més o menys adequat segons l'entitat.

A continuació es destaquen algunes qüestions relatives al plantejament de la política de captació:

## **Anàlisi de la capacitat organitzativa en relació amb el volum de voluntariat**

La política de captació de voluntariat està relacionada amb el nombre de persones voluntàries que l'organització és capaç de gestionar.

Un desequilibri significatiu entre el nombre de persones voluntàries que es necessiten i l'existent genera dificultats en l'organització. Quan el nombre de persones voluntàries és molt superior al que l'entitat és capaç d'assumir es generen situacions d'insatisfacció per part del voluntariat, com també la incapacitat de donar resposta a les seves expectatives.

És important analitzar i decidir quantes persones voluntàries són necessàries per cobrir les places definides per l'entitat, i també fins a quin punt l'entitat pot incorporar-les en el seu moment actual. El millor és que l'organització ajusti el nombre de voluntaris i voluntàries a la seva capacitat de gestió.

En els casos en què el nombre de persones necessàries superi el que es pot assumir organitzativament, el treball s'hauria d'orientar a garantir la capacitat de gestió.

---

## **Les organitzacions haurien d'ajustar el nombre de persones voluntàries al volum de voluntariat que són capaces de gestionar.**

---

## **Tasca entorn dels canals de captació**

Sovint, les organitzacions expressen la seva voluntat de disposar de més voluntariat. Tanmateix, no sempre es plantegen la necessitat d'analitzar diferents vies de captació i de dur a terme accions complementàries per aquest mitjà.

Per ampliar el nombre de persones voluntàries cal estudiar com arribar als diferents grups i quines en són les especificitats amb vista a la seva incorporació a l'entitat. Aquesta anàlisi s'ha de centrar en les possibles fonts o canals per localitzar aquests col·lectius, i a planificar possibles accions de captació.

Per dur-lo a terme és convenient fer una reflexió a fons tenint en compte els elements següents:



- Procedència del voluntariat actual.
- Llista de possibles canals o fonts de captació.
- Anàlisi de les característiques de cada un d'aquests canals: tipus de públic, recursos necessaris, funcionament i format.
- Realització d'una anàlisi sobre les diferents vies o espais i els perfils dels voluntaris o voluntàries que s'han definit prèviament.
- Planificació de possibles accions de captació com a resultat de les anàlisis prèvies, detallant els objectius concrets que s'esperen mitjançant indicadors (nombre de voluntaris o voluntàries, tipologies o perfils, etc).

La captació ha de ser un procés en què l'entitat participi activament, en lloc de limitar-se a una actitud "reactiva" tot esperant que arribin nous col·laboradors/es. La proactivitat afavoreix la visió que les possibles persones candidates tindran de l'entitat. L'organització que

habitualment duu a terme accions de captació és més present i més valorada que aquella que es limita a esperar que el voluntariat truqui a la seva porta.

L'anàlisi de fonts alternatives ha d'oferir una perspectiva que permeti anar més enllà dels canals emprats habitualment. De vegades aquests canals poden limitar els perfils que s'apropen a l'entitat, ja que altres voluntaris o voluntàries potencials s'hi apropiarien si se'ls oferís l'oportunitat.

Una possibilitat per avaluar diferents vies de captació és analitzar el sistema emprat en altres entitats amb més recorregut i experiència, i valorar si els seus canals s'adeqüen als recursos i les necessitats de l'organització.

Alguns dels mètodes principals que es fan servir per captar voluntariat són les campanyes de captació i el contacte amb persones que ja formen part de l'entitat.

Per a moltes organitzacions pot ser interessant treballar conjuntament amb altres entitats. Hi ha canals compartits, com ara punts de voluntariat o similars, gestionats

Font: Acciónatura



des d'altres institucions (administracions, universitats, plataformes o estructures de segon nivell) o fins i tot des d'altres entitats.

### **La coherència del missatge transmès durant la captació**

Un altre factor que cal tenir en compte és la forma en què es fa la captació. La imatge que transmet l'organització en els seus missatges per atreure noves persones voluntàries ha de ser coherent amb la missió i els valors de l'entitat. Per això cal considerar la captació com una forma de comunicació, i s'ha de planificar i analitzar com cal.

---

### **La imatge que transmet l'organització en els seus missatges per atreure noves persones voluntàries ha de ser coherent amb la missió i els valors de l'entitat.**

---

Una vegada provats diferents sistemes de captació, és important analitzar-ne els resultats i fer una avaluació que permeti prendre decisions amb vista a accions futures.

#### **IDEES CLAU**

- La captació ha de ser un procés en què l'entitat participi activament, en lloc de limitar-se a una actitud "reactiva" tot esperant que arribin nous col·laboradors/es.
- Depenent dels perfils, és bàsic identificar les possibles vies de captació, analitzar-les i actuar a través de les que s'acabin triant.
- És important decidir quantes persones voluntàries calen per cobrir les places definides per l'entitat.
- Per captar voluntariat és molt útil treballar conjuntament amb altres entitats del sector i aprofitar sinèrgies.

### **Possibles vies de captació**

- Tramesa postal o per correu electrònic a persones relacionades d'alguna manera amb l'organització
- Boca-orella (el voluntariat mateix, el personal remunerat o els òrgans de govern poden ser una via de captació)
- Federacions, coordinadores o plataformes de voluntariat locals
- Publicació d'ofertes de voluntariat a la pàgina web de l'entitat, en altres portals, etc
- Mitjans de comunicació generals o locals (diaris, ràdios, televisió, etc.)
- Cartells en llocs estratègics (definint el lloc segons el perfil que es busqui)
- Actes de presentació de l'entitat

#### **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- S'ha analitzat la procedència del voluntariat actual?
- S'ha pensat en les vies de captació segons els perfils de voluntariat definits prèviament?
- S'ha fet una avaluació de les vies de captació actuals?
- S'ha reflexionat sobre el missatge que vol transmetre l'organització?

## FASE 2. DEFINICIÓ

### FITXA 6\*

#### Creació d'una política de captació

#### Temes clau en relació amb la política de captació:

- Anàlisi de la capacitat organitzativa
- Tipus de canals segons els perfils

\* Disponible al CD adjunt

Dades sobre la redacció de la fitxa	
Data:	
Persona/es:	

#### 1. Quina capacitat organitzativa té l'entitat en relació amb el volum de voluntariat?

Temes que cal valorar	Nombre (aprox.)	Per què
Nombre de persones voluntàries que pot gestionar l'entitat		
Nombre d'activitats que pot dur a terme el voluntariat		
Nombre d'hores que es poden dedicar al seguiment del voluntariat		
Altres:		
Altres:		

## 2. Quin tipus de canals de captació de voluntariat fa servir l'entitat?

Perfils	Canals	Avaluació (funciona o no, de vegades, etc.)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## 3. Hi ha nous canals de captació que l'entitat pugui fer servir?

Canals
1.
2.
3.
4.
5.

Comentaris

# 12. LA SELECCIÓ DE LES PERSONES VOLUNTÀRIES

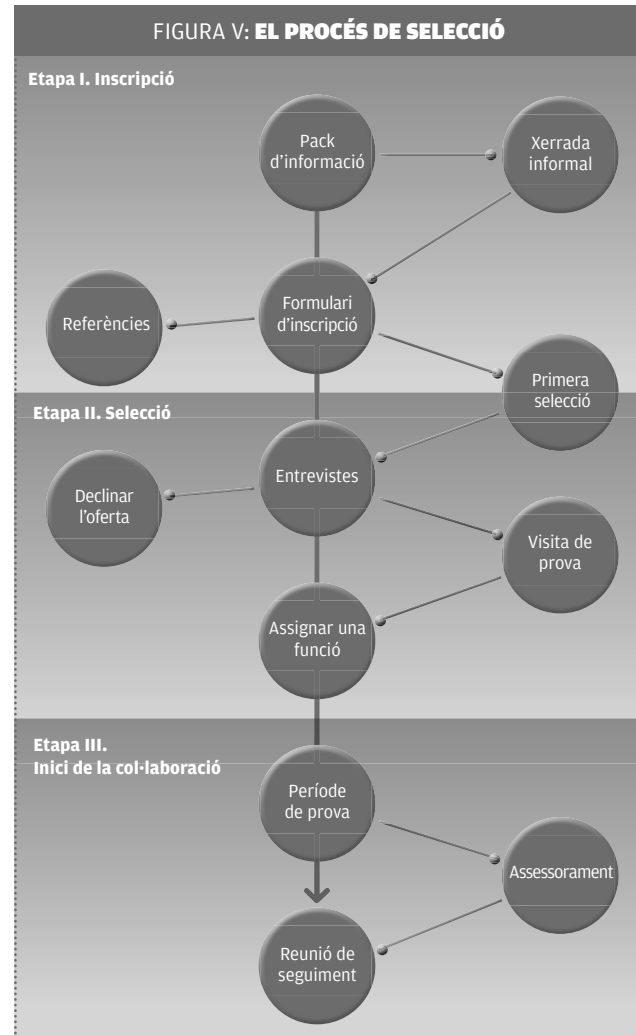
*Si una persona prefereix fer el seu voluntariat en una altra organització, no passa res. El que ens preocupa és la manera de fer el voluntariat, que sigui compromesa i participativa.*  
Fragment d'una entrevista amb una organització

El procés de selecció s'inicia quan la persona ha conegut tant l'entitat com les possibles formes de col·laboració i ambdues parts estableixen un primer contacte. En aquesta fase, la persona voluntària i l'entitat solen buscar més informació sobre l'altra part per saber si encaixen les expectatives prèvies.

**En aquesta fase, la persona voluntària i l'entitat solen buscar més informació sobre l'altra part per saber si encaixen les expectatives prèvies.**

És positiu tenir un primer contacte amb les persones que estan considerant la possibilitat d'incorporar-se a l'organització. A les entitats més petites se sol organitzar, primerament, una trobada més o menys formal amb cada candidat o candidata. En el cas d'entitats d'una dimensió més gran, s'acostuma a fer una xerrada per al grup de persones interessades amb la finalitat de presentar-los l'entitat i recollir les seves impressions. D'aquesta manera, si continuen estant interessades, comuniquen a l'organització la seva voluntat d'incorporar-s'hi i faciliten algunes dades bàsiques que seran útils abans de l'entrevista.

La figura següent mostra un possible esquema d'un procés de selecció. Cada entitat el pot adaptar segons les seves necessitats concretes.



Font: Volunteer Development Agency, 2001

La selecció es basa sovint en una o diverses entrevistes personals, de manera que és desitjable sistematitzar un procediment. Per a l'entitat és important tenir com a punt de partida la definició prèvia del voluntariat dins de l'organització, com també dels seus perfils. El primer contacte s'aprofita per:

**Presentar l'entitat.** És el moment de presentar d'una manera més detallada la raó de ser i l'activitat de l'organització si no s'ha fet abans en una xerrada de grup. Segurament, el voluntariat ja tindrà una mica d'informació, però és important assegurar-se que coneix bé l'entitat abans d'incorporar-s'hi.

**Descriure la funció del voluntariat.** A l'entrevista s'explica quin és el paper del voluntariat, en quines àrees o programes actua, quines funcions ha de complir, etc. És bàsic que el voluntariat entengui i interpreti correctament el paper que tindrà a l'entitat per tal d'evitar possibles malentesos.

**Presentar les condicions en què se desenvoluparà el voluntariat.** A més de descriure les funcions que s'exerciran, també cal explicitar on i com es desenvoluparan, quina és la dedicació necessària mínima setmanal, etc. En aquest sentit, és vital determinar des del començament quin compromís s'espera per part de les persones voluntàries per poder establir la col·laboració.

**Conèixer les motivacions de la persona.** Conèixer els interessos de la persona que es vol incorporar a l'organització pot ajudar a encaixar-la millor dins de les places definides.

**Conèixer les aptituds, les experiències i altres elements de la seva trajectòria vital.** És interessant, per exemple, saber si ha col·laborat abans en altres entitats. Aquests aspectes són rellevants per decidir en quines activitats pot participar, etc.

**Altres elements específics.** Altres aspectes que l'entitat vulgui conèixer.

## Proposta de guió bàsic per a una primera entrevista de selecció

1. Presentació del candidat o candidata: interès per l'entitat i la plaça, principals motivacions, formació i trajectòria prèvia.
2. Presentació de l'organització: àrees principals d'activitat i paper del voluntariat a l'entitat.
3. Descripció de la plaça de voluntariat que s'ofereix: condicions, tipus d'activitats que cal fer, col·lectius destinataris, equip amb el qual es col·laborarà, etc.
4. Valoració, per part de la persona candidata, del seu grau d'adequació a la plaça: en quina mesura s'ajusta la plaça a les seves expectatives inicials.
5. Anàlisi, per part de l'organització, d'altres experiències vitals o de la trajectòria prèvia de la persona candidata per valorar el seu grau d'adequació a la plaça.
6. Valoració organitzativa del grau d'adequació a la plaça i explicació dels passos següents del procés de selecció.

.....  
L'entrevista de selecció és una eina bàsica dels processos de selecció i, en general, hauria de seguir un esquema fix. La sistematització de les entrevistes ajudarà la persona responsable a recollir informació homogènia sobre tots els voluntaris o voluntàries i a establir criteris comuns de valoració. Així, també serà més fàcil comparar les dades amb la resta de l'organització.

.....  
**L'entrevista de selecció és una eina bàsica dels processos de selecció i, en general, hauria de seguir un esquema fix. Ajuda les persones responsables a recollir informació homogènia sobre els candidats i candidates.**

Aquesta sistematització es pot concretar en un guió o protocol d'entrevista que inclogui una part final de valoració global de la candidatura. En alguns casos, pot ser interessant que participin en l'entrevista diverses persones de l'organització. Així, una d'elles guia l'entrevista i l'altra pot fer una anàlisi més a fons del candidat o la candidata.

Quant a dedicació i importància, la selecció de les persones voluntàries s'ha d'enfocar de la mateixa manera que la de les remunerades. En moltes entitats, la gestió i la coordinació del voluntariat s'inscriu en la mateixa àrea que la del personal remunerat, dins de l'àrea de gestió i desenvolupament de les persones. La suma constitueix el conjunt de l'equip, que és el principal valor de l'entitat.

La selecció finalitza amb la incorporació o no del voluntariat a l'entitat i, en cas afirmatiu, amb l'assignació de la tasca que haurà de fer. En aquesta fase, l'entitat hauria de tenir establerts els criteris en els quals es basarà el possible filtre aplicable a les persones interessades. Aquests criteris han d'estar consensuats i incorporats en el protocol de selecció. Així es garanteix l'objectivitat de l'avaluació final i de la decisió.

Abans de la incorporació definitiva, algunes entitats opten per fer una visita a l'organització o per establir un període de prova. D'aquesta manera, les persones que s'incorporen poden conèixer el voluntariat que ja col·labora amb l'organització, veure de manera pràctica quines seran les seves tasques, experimentar les vivències i les dificultats diàries, etc.

## **La manera de dur a terme els processos de selecció de persones voluntàries varia segons l'entitat:**

### **Selecció directa**

Molt freqüent entre les entitats. Es produeix quan, des de l'organització, s'estableixen tots els criteris i es realitza tot el procés: cerca de canals de captació, entrevistes de selecció, comunicació de les decisions, etc.

### **Preselecció externa des d'una altra organització**

Hi ha federacions, que agrupen entitats que treballen en un mateix àmbit d'actuació o que disposen de voluntariat, que tenen borses de voluntariat. S'hi solen inscriure totes les persones interessades a realitzar voluntariat en àmbits concrets. En aquesta borsa acostuma a haver-hi una gran diversitat de persones quant a motivacions, formació i expectatives.

La federació es pot encarregar de derivar persones que poden ser interessants per cobrir les necessitats que ha comunicat cada organització. A vegades, les entitats preseleccionen directament les persones a la borsa de voluntariat sense necessitat d'obrir un procés de selecció penjant una oferta.

En qualsevol cas, la selecció definitiva sempre es fa des de l'entitat, tot i que, quan la federació (i a vegades altres organismes) s'encarrega de fer una preselecció, s'agilita el procés i es busca de bon començament garantir l'encaix entre les expectatives de la persona i les necessitats de l'entitat.

---

Font: Observatori del Tercer Sector, 2008

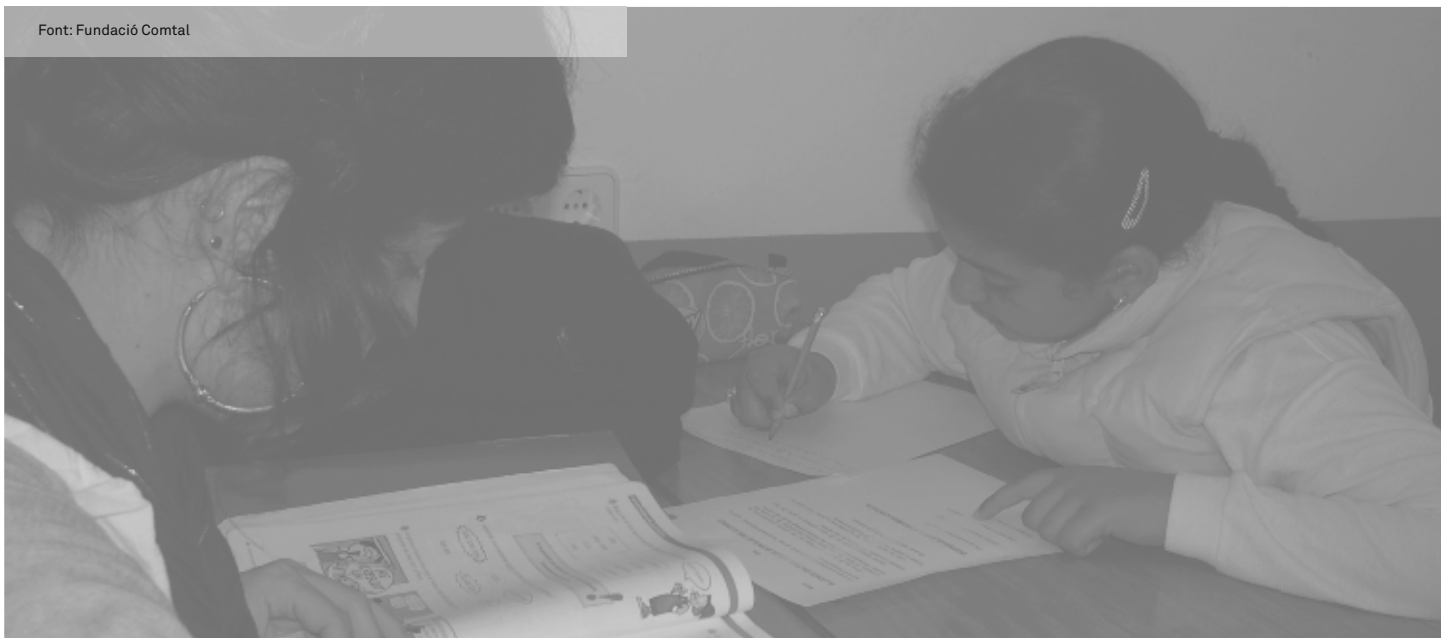
## IDEES CLAU

- Com a primer pas, es pot organitzar una xerrada informal per a persones interessades amb la finalitat de presentar-los l'entitat i recollir les seves impressions.
- En el procés de selecció, cal informar sobre la missió i els valors de l'organització.
- És important posar en clar les expectatives de l'organització amb relació a les persones voluntàries.
- És vital saber què esperen les persones voluntàries de l'organització.
- Cal assignar la nova persona voluntària a una àrea o un programa tenint en compte les seves motivacions, el seu perfil, les seves aptituds, etc.

## PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ

- S'informa suficientment les persones voluntàries sobre l'organització? Se'ls expliquen la missió i els valors de l'entitat?
- La informació sobre l'entitat està sistematitzada i actualitzada?
- Hi ha un contacte previ amb la persona voluntària abans de l'entrevista?
- Hi ha un guió d'entrevista que defineixi els aspectes bàsics que cal tractar i que inclogui uns criteris bàsics d'avaluació?
- Estan consensuats i incorporats en el protocol els criteris de selecció?

Font: Fundació Comtal





## FASE 2. DEFINICIÓ

### FITXA 7\*

#### La selecció de les persones voluntàries

#### Temes clau en relació amb la selecció:

- Temes que cal concretar a l'entrevista de selecció
- Criteris per seleccionar
- Criteris per no seleccionar

\* Disponible al CD adjunt

Dades sobre la redacció de la fitxa	
Data:	
Persona/es:	

#### 1. Quins són els objectius de l'entrevista de selecció del voluntariat?

Objectius	Temes
Facilitar informació sobre l'entitat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Missió</li><li>• Valors</li><li>• Tipus d'activitats</li></ul>
Descriure la funció del voluntariat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Paper del voluntariat a l'entitat</li><li>• Tasques i activitats del voluntariat</li><li>• Espais de participació</li></ul>
Presentar les condicions en què es desenvoluparà el voluntariat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compromís de dedicació del voluntariat</li><li>• Horaris</li><li>• Assegurança de la persona voluntària</li><li>• Si hi ha període de prova</li></ul>
Conèixer les motivacions de la persona voluntària	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conèixer els interessos de la persona voluntària</li><li>• Preguntar per què vol fer voluntariat i per què en la nostra entitat</li><li>• Valorar si les seves motivacions encaixen amb les tasques que li volem proposar</li></ul>

Objectius	Temes
Conèixer les habilitats, les experiències i els coneixements de la persona voluntària	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formació</li> <li>• Experiència laboral</li> <li>• Experiència en voluntariat</li> </ul>
Altres:	

## 2. Quins són els criteris per seleccionar les persones voluntàries?

Criteris per al SÍ
1. Les seves expectatives encaixen amb les de l'entitat
2. Té coneixements suficients per dur a terme les tasques que se li encarregaran
3. Té clar el compromís que li demana l'entitat
4. Encaixa amb la cultura organitzativa de l'entitat
5. El seu nivell de motivació és elevat
6.
7.

## 3. Quins són els criteris per no seleccionar les persones voluntàries?

Criteris per al NO
1. Les seves expectatives no encaixen amb les de l'entitat
2. No té cap mena de coneixement en relació amb les tasques que cal fer
3. No és clar que pugui complir amb el compromís que demana l'entitat
4. Les seves motivacions no encaixen amb allò que li ofereix l'entitat
5. No compleix els requisits mínims
6.
7.

Comentaris

# 13. SELECCIONAR IMPLICA A VEGADES DIR QUE NO

*Abans de començar l'activitat, van un dia a l'hospital a veure altres companys i companyes, per saber com s'hi senten, al medi hospitalari. Hi ha moltes persones que s'adonen que no en seran capaces.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

Per a algunes entitats, el procés de selecció del voluntariat es converteix a vegades en un tràmit en què es fa tot el possible per incorporar qualsevol persona que s'hi acosta. Aquesta manera de fer pot condicionar la bona marxa de les activitats i els projectes en els quals participa el voluntariat. Pot ser, així mateix, l'origen d'algunes dificultats que sorgiran posteriorment.

La no-incorporació de persones que, per diferents motius, no encaixen amb l'organització evita malentesos i conflictes posteriors. Així es potencia l'èxit a llarg termini de les relacions amb el voluntariat, perquè els esforços se centren en el desenvolupament de les persones que realment encaixen amb l'entitat i en el benefici mutu per a ambdues parts.

Realitzar un procés de selecció implica avaluar les capacitats, les expectatives i les aportacions mútues que es poden derivar de la relació. Així doncs, l'èxit dels programes de voluntariat suposa, per a les organitzacions, ser capaces de dir “no” a algunes de les persones que volen col·laborar-hi. És important insistir en el fet que dir “no” no significa que el voluntari o voluntària “no serveixi”, sinó que “la persona voluntària no trobarà a l'entitat allò que cerca”.

Les organitzacions poden determinar quines persones no encaixen a partir d'uns criteris bàsics. Els i les responsables del voluntariat vigilen que aquells que s'estan incorporant al projecte siguin les persones idònies. Segurament, dir “no” és un dels punts més complicats que els planteja la gestió del col·lectiu.

Es tracta de considerar la perspectiva de l'organització i de la persona per tal d'optimitzar els esforços de l'entitat en la gestió del voluntariat i garantir la satisfacció de les persones interessades a ser voluntàries.

Hi ha diverses raons per les quals pot ser preferible dir “no” a un candidat o candidata. A continuació se n'assenyalen algunes:

**Desajustament entre les expectatives de la persona i les de l'entitat.** En aquest cas, és preferible dir que no de bon principi per evitar decepcions posteriors.

**Preparació insuficient per a les responsabilitats.** A vegades, el voluntariat té responsabilitats que exigeixen una preparació especial o unes característiques molt concretes.

Per exemple, en el cas d'entitats que treballen per la inclusió social de diferents col·lectius calen determinades competències i habilitats. La incorporació pot ser perjudicial per al col·lectiu atès i fins i tot per a la persona voluntària si es veu superada per les situacions.

**Incompliment del requisit mínim d'edat.** El que estableixi la legislació vigent sobre voluntariat o bé la mateixa organització.

**Impossibilitat de compromís.** Si per a la persona és impossible col·laborar amb la periodicitat que es necessita o durant un temps mínim determinat. En la descripció dels diferents perfils de voluntariat, cada organització estableix el mínim necessari depenent de les característiques de la plaça de voluntariat.

**Determinats comportaments o actituds.** Si poden ser inadequats per al desenvolupament de l'activitat voluntària a l'entitat. Es detecten durant les entrevistes.

**Desajustament entre els valors de la persona i l'organització.** Per evitar possibles desil·lusions o incompatibilitats posteriors.

#### Altres raons.

Quan es facilita informació abans de l'entrevista (a la convocatòria, a la trucada per concertar l'entrevista, etc.), és important explicar a la persona interessada que pot ser que quedi descartada. D'aquesta manera, sap des del començament que existeix aquesta possibilitat i li és més fàcil entendre que es decideixi no incorporar-la.

Quan es decideix descartar una persona, convé comunicar-li'n els motius i explicar-li els criteris que s'han seguit per prendre la decisió. Les persones voluntàries tenen diferents motivacions per participar en les entitats

i s'ha d'intentar que dir-los "no" no comporti una pèrdua de motivació per participar socialment a través d'altres organitzacions.

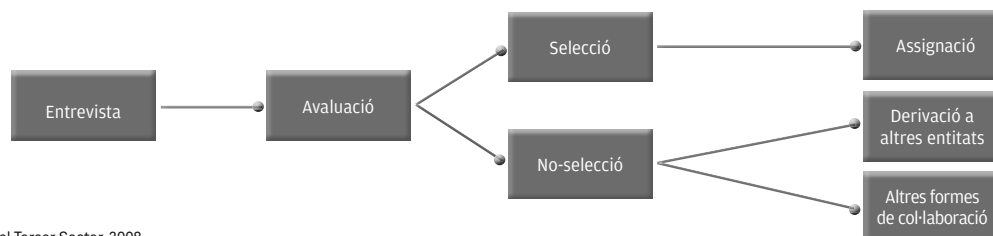
L'entitat pot oferir noves possibilitats a les persones descartades:

- Orientant-les sobre altres alternatives de voluntariat, per exemple encoratjant-les a acostar-se a una altra entitat on pot encaixar el seu perfil.
- Derivant-les a federacions o coordinadores que els poden donar suport i assessorament en el procés de cerca d'una entitat on fer voluntariat.

**En cas que es decideixi descartar una persona, és important ser capaços de comunicar-li els motius i d'oferir-li alternatives segons les seves característiques.**

En alguns casos, també es poden buscar altres possibles formes de relació: col·laboracions puntuals, participació en activitats o actes de l'organització, associació a l'entitat, etc. Així, les persones no seleccionades es poden sumar a la base social de l'organització, per exemple com a associades o col·laboradores puntuals.

FIGURA VI: EL PROCÉS DE SELECCIÓ



Font: Observatori del Tercer Sector, 2008

Font: Fundació Adsis



## IDEES CLAU

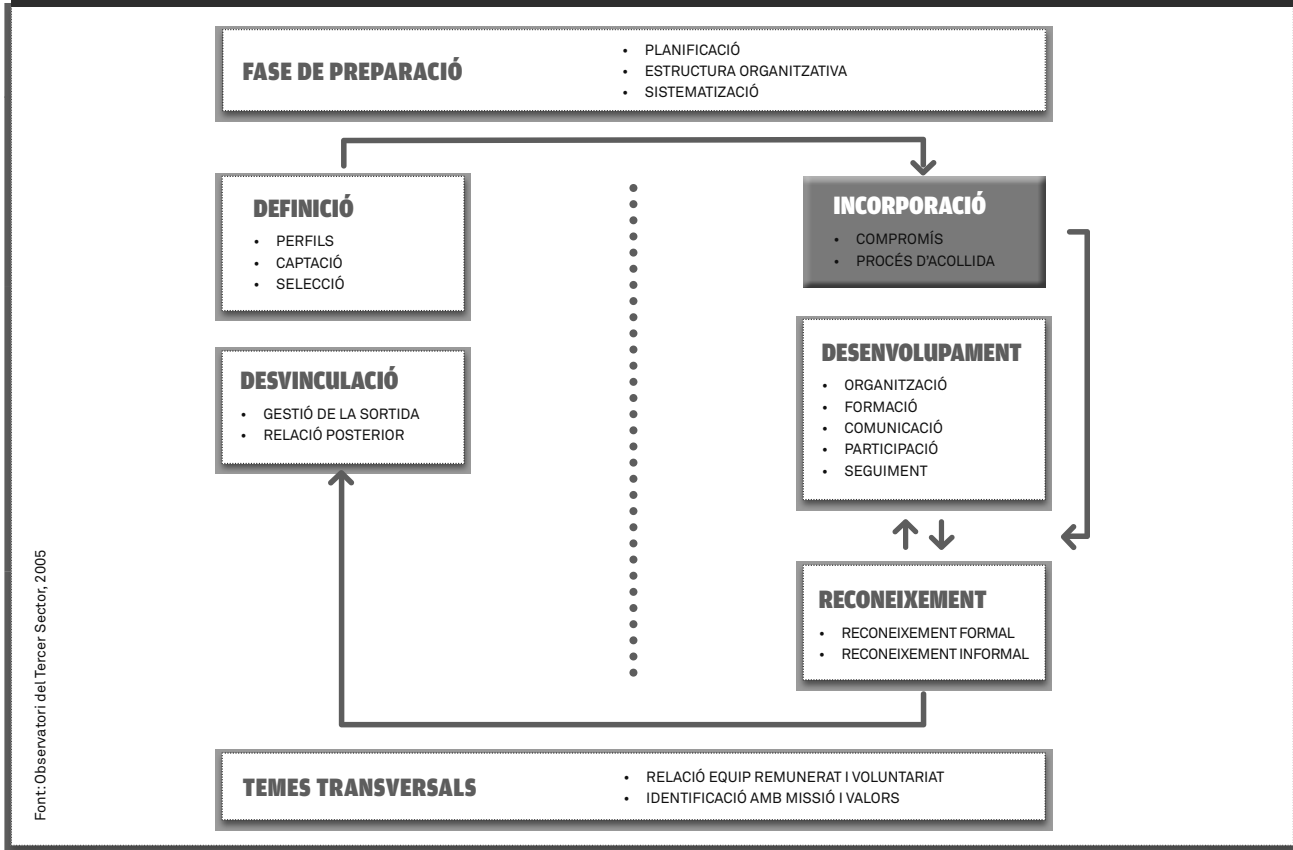
- Cal plantejar la no-selecció com una possibilitat.
- La no-incorporació de persones que, per diferents motius, no encaixen amb l'organització evita conflictes i malentesos posteriors.
- Cal ser realistes sobre la capacitat de gestió dels voluntaris i voluntàries i, d'acord amb això, saber dir que no.
- El fet de no seleccionar una persona com a voluntària no implica el final d'una relació, sinó la possibilitat d'establir una relació diferent (com a persona associada, col·laboradora puntual, usuària, etc.).
- És important mantenir el contacte amb altres organitzacions per conèixer les seves necessitats i considerar la possibilitat de derivar voluntariat.

## PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ

- És clara la capacitat de l'organització de gestionar correctament el voluntariat? S'ha definit quantes persones es poden incorporar com a voluntàries a l'entitat?
- S'han definit alguns criteris segons els quals no serà convenient seleccionar un candidat o candidata?
- Es comuniquen els motius de la no-selecció a les persones interessades?
- Se'ls ofereixen alternatives?

**FASE 3**  
**INCORPORACIÓ:**  
**L'ARRIBADA DE LA**  
**PERSONA VOLUNTÀRIA**  
**A L'ORGANITZACIÓ**

FIGURA VII: FASE D'INCORPORACIÓ



La fase d'incorporació inclou tots els processos que es duen a terme a partir del moment en què l'organització accepta la persona després de la selecció i en què la persona decideix definitivament incorporar-se al projecte.

L'entitat disposa d'un nou col·laborador o col·laboradora i ha d'endegar diferents processos propis d'aquesta fase:

- Formalització del compromís voluntari
- Procés d'acollida i incorporació

La importància d'aquesta fase rau en el fet que, deixant de banda l'entrevista de selecció, es tracta del primer contacte de la persona amb l'entitat. La **formalització del compromís** és la primera concreció formal de la futura relació.

Posteriorment, caldrà desenvolupar el **procés d'acollida** que s'hagi definit per garantir una bona incorporació.

La manera com es produeixi aquesta incorporació, les primeres impressions del voluntari o voluntària, el grau d'adequació del procés d'acollida establert, la correcta execució dels processos, etc., marcaran d'una manera o una altra la motivació posterior i el recorregut de la persona.

# 14. LA FORMALITZACIÓ DEL COMPROMÍS VOLUNTARI

*Se'ls pregunta quina és la seva disponibilitat i se'ls demana un mínim de col·laboració d'una tarda setmanal. Se'ls dóna llibertat i flexibilitat: si una setmana no poden venir no passa res, però s'han de comprometre a avisar prèviament l'organització.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

La incorporació de qualsevol persona voluntària a l'organització implica que ambdues parts han arribat a un acord, que és el marc de la relació de col·laboració que comença.

L'acord inicial sol ser verbal i inclou el compromís del voluntari o voluntària de complir l'encàrrec i la dedicació establerts i el de l'entitat d'oferir-li tot el suport necessari per a la seva tasca. Tots aquests aspectes es defineixen, es comenten i es complementen en els primers contactes de la persona amb l'entitat: sia a través d'un contacte directe inicial amb la persona responsable del voluntariat, sia mitjançant la primera informació disponible a les ofertes, mitjançant l'entrevista, la documentació entregada, etc.

Un contracte de treball estableix per escrit el marc de relació pactat verbalment entre la persona remunerada i l'organització. De la mateixa manera, en el cas del voluntariat, s'ha de formalitzar un document escrit que reculli els drets i deures de la persona voluntària amb relació a l'entitat i viceversa. És el que es coneix amb el nom de "carta de compromís voluntari".

Tradicionalment, la formalització del compromís per escrit no ha estat gaire habitual en el cas del voluntariat, però avui dia la legislació exigeix l'acord escrit en qualsevol organització.

Tota entitat ha de disposar d'aquest document, que explicita la relació i constitueix la base de la col·laboració. L'acord ha d'incloure els drets i les obligacions d'ambdues parts, com a mínim els que estableix la Llei del voluntariat estatal i la legislació autonòmica (si existeix). A més a més, cal tramitar una assegurança obligatòria.

---

**L'acord ha de recollir els drets i les obligacions d'ambdues parts amb flexibilitat i de manera que ambdues se sentin còmodes.**

---

Com que la carta de compromís és l'expressió escrita de la relació desinteressada del voluntariat, és aconsellable que estigui redactada en un llenguatge que s'adigui amb l'estil de l'entitat. Cal evitar la terminologia tècnica o confusa que pugui distanciar el document de la realitat comuna a les dues parts.

El moment de la signatura del compromís cal enfocar-lo com un pas més del procés d'acollida, per evitar que es converteixi en un tràmit administratiu que li resti valor. Cal oferir, tant a la persona com a l'organització, la flexibilitat que necessiten. S'ha d'establir qui serà la persona responsable que el signarà en nom de l'entitat i aprofitar aquest moment per donar la benvinguda a les noves persones col·laboradores. La persona que signa el document per part de l'entitat ha de tenir responsabilitats de direcció i poders atorgats per l'organització.

Un cop signat per ambdues parts, el voluntari o voluntària es quedarà la seva còpia i l'entitat arxivarà la seva seguint els criteris que s'hagin establert. Cal garantir aquest darrer aspecte ja que, a partir d'aquest moment, es generaran altres documents lligats a la relació del voluntariat amb l'organització: assegurança, carnet, registres d'activitats, avaluacions, etc.



Font: Fundació Adsis



## IDEES CLAU

- Cal plantejar la no-selecció com una possibilitat.
- La no-incorporació de persones que, per diferents motius, no encaixen amb l'organització evita conflictes i malentesos posteriors.
- Cal ser realistes sobre la capacitat de gestió dels voluntaris i voluntàries i, d'acord amb això, saber dir que no.
- El fet de no seleccionar una persona com a voluntària no implica el final d'una relació, sinó la possibilitat d'establir una relació diferent (com a persona associada, col·laboradora puntual, usuària, etc.).
- És important mantenir el contacte amb altres organitzacions per conèixer les seves necessitats i considerar la possibilitat de derivar voluntariat.

## PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ

- És clara la capacitat de l'organització de gestionar correctament el voluntariat? S'ha definit quantes persones es poden incorporar com a voluntàries a l'entitat?
- S'han definit alguns criteris segons els quals no serà convenient seleccionar un candidat o candidata?
- Es comuniquen els motius de la no-selecció a les persones interessades?
- Se'ls ofereixen alternatives?

## Drets i deures de les persones voluntàries

Drets	Deures
Rebre, tant amb caràcter inicial com permanent, la informació, la formació, l'orientació, el suport i, si escau, els mitjans materials necessaris per a l'exercici de les funcions que se'ls assignin.	Complir els compromisos adquirits amb les organitzacions a les quals s'integrin, respectant-ne els fins i la normativa.
Ser tractats sense discriminació i amb respecte per la seva llibertat, dignitat i intimitat i les seves creences.	Si escau, garantir confidencialitat de la informació rebuda i coneguda en el desenvolupament de la seva activitat voluntària.
Participar activament en l'organització en la qual s'integrin, col·laborant en l'elaboració, el disseny, l'execució i l'avaluació dels programes, d'acord amb els seus estatuts o normes d'aplicació.	Rebutjar qualsevol contraprestació material que puguin rebre del beneficiari o bé d'altres persones relacionades amb la seva acció.
Ser assegurats contra els riscos d'accident i de malaltia derivats directament de l'exercici de l'activitat voluntària, amb les característiques i pels capitals assegurats que s'estableixin reglamentàriament.	Respectar els drets dels beneficiaris de la seva activitat voluntària.
Ser reemborsats per les despeses derivades del desenvolupament de les seves activitats.	Actuar de manera diligent i solidària.
Disposar d'una acreditació identificativa de la seva condició de voluntaris.	Participar en les tasques formatives previstes per l'organització de manera concreta per a les activitats i funcions confiades, com també les que es necessitin amb caràcter permanent per mantenir la qualitat dels serveis que prestin.
Realitzar la seva activitat en les degudes condicions de seguretat i higiene d'acord amb el tipus i les característiques de l'activitat.	Seguir les instruccions adequades als fins que es donin en el desenvolupament de les activitats encarregades.
Obtenir el respecte i reconeixement pel valor social de la seva contribució.	Utilitzar degudament l'acreditació i els distintius de l'organització.
	Respectar i cuidar els recursos materials que les organitzacions posin a la seva disposició.

Font: Llei estatal 6/1996, de 15 de gener, del voluntariat

Font: Fundació Catalana de l'Esplai



## IDEES CLAU

- Cal formalitzar un document escrit que reculli els drets i deures del voluntariat: la carta de compromís voluntari.
- S'ha de cuidar el llenguatge d'aquest document perquè tant l'organització com la persona voluntària s'hi trobin còmodes.
- El document de compromís ha de ser coherent amb la missió i els valors de l'entitat.
- El moment de la signatura del compromís s'ha d'entendre com un pas més del procés d'acollida.
- El document de compromís ha de ser clar per ajudar l'organització i la persona voluntària en tot el procés.
- El compromís voluntari ha de recollir els principals aspectes acordats de paraula anteriorment.

## PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ

- S'ha elaborat un document que reculli el compromís entre la persona voluntària i l'organització?
- El document de compromís és prou explícit i clar?
- S'han tingut en compte la missió i els valors de l'entitat en elaborar-lo?
- Quina importància es dóna a l'acte de signar la carta de compromís?
- Té clar tot l'equip quins són els compromisos que s'han establert entre les persones voluntàries i l'organització?
- Es tramiten les assegurances obligatòries per a tot el voluntariat de l'entitat?

### FASE 3. INCORPORACIÓ

## FITXA 8\*

### La formalització del compromís voluntari

#### Temes clau en la formalització del compromís voluntari:

- Temes que ha d'incloure la carta de compromís

\* Disponible al CD adjunt

Dades sobre la redacció de la fitxa	
Data:	
Persona/es:	

1. Segons la Llei estatal 6/1996 del voluntariat, els temes que ha d'incloure la carta de compromís voluntari són:

Temes	Com es concreten en la nostra entitat?
Els drets i deures del voluntariat i de l'entitat	
Funcions, activitats i temps de dedicació a què es compromet la persona voluntària	
Formació que es farà	
Durada del compromís i causes de la desvinculació	
Altres:	

Comentaris

# 15. ELS PRIMERS DIES A L'ENTITAT

*Sempre intentem que, en un grup de voluntaris i voluntàries, hi hagi una persona voluntària que porti més temps, perquè és la millor manera d'aprendre i d'entendre l'organització.*  
Fragment d'una entrevista amb una organització

---

El moment inicial de qualsevol col·laboració entre una persona voluntària i una organització pot marcar i condicionar de manera significativa el desenvolupament posterior de la relació.

L'acollida de la persona voluntària s'hauria de gestionar de manera específica i cal establir diferències amb la manera com es tracta el voluntariat a la fase de desenvolupament. En aquesta primera etapa, el voluntariat necessita una atenció especial i un acompanyament concret.

Els primers dies seran probablement menys “productius”, però a la persona voluntària li seran de gran utilitat si entén quin és el seu paper a l'organització, què s'espera exactament d'ella i què pot aportar, com també quin és el sentit de la seva col·laboració en el conjunt de l'entitat.

A continuació s'exposen els principals aspectes que cal considerar en el moment inicial. És important ressaltar que, segons la forma de col·laboració, uns seran més rellevants que altres, o fins i tot n'hi ha que poden arribar a ser prescindibles.

**Els preparatius previs a la incorporació de la persona voluntària**  
En primer lloc, en el moment de la incorporació, s'han d'haver formalitzat la carta de compromís voluntari i l'assegurança.

D'altra banda, abans d'aquest moment, ha d'estar tot preparat perquè la persona voluntària pugui començar a assumir les seves responsabilitats. En aquest sentit, cal garantir:

- que disposarà de totes les eines que li calguin per realitzar la seva tasca, d'un espai on instal·lar-se, dels manuals que pugui necessitar si escau, etc.;
- que l'equip de l'organització està informat de la incorporació de la nova persona voluntària (les persones destinatàries de l'activitat, si n'hi ha, també ho poden saber abans);
- que és clar qui s'encarregarà de l'acollida inicial de la persona i quines accions es duran a terme perquè conegui l'entitat (per exemple, si es planteja una visita a altres àrees caldrà concretar a quins serveis es farà, quines persones hi haurà, quina informació es facilitarà, etc.);
- que, en els casos en què s'estableixi una tutoria inicial, s'haurà concretat qui la fa (la persona responsable del voluntariat, una altra persona voluntària amb experiència, etc.).

## **La persona responsable del voluntariat com a referent**

La persona responsable del voluntariat ha d'actuar com a referent per a les persones voluntàries que s'incorporen a l'entitat, com s'ha explicat en un dels capítols anteriors. És per això que, des del primer moment, ha d'exercir aquesta funció davant la persona nova que s'incorpora i donar-li suport.

En cas que no existeixi pròpiament la figura de responsable del voluntariat, és recomanable que hi hagi una persona de referència dins de l'equip de persones voluntàries amb trajectòria i experiència a l'organització.

### **La formació inicial**

L'acollida és un moment clau en què l'entitat presenta la seva activitat, estil i valors i acompanya el voluntariat en el desenvolupament de les seves primeres tasques.

Algunes entitats disposen d'una formació inicial formalitzada, amb diverses hores de dedicació assignades. Altres la fan d'una manera més informal, mitjançant les relacions personals que estableix la persona nova a les reunions amb la resta de l'equip de voluntariat o bé amb l'equip remunerat.

El manual d'acollida, que es tractarà més a fons en el proper capítol, és una documentació que pot ser de gran ajuda per a la persona voluntària en el moment de la incorporació i que, a més a més, s'utilitza com a base de la formació inicial en moltes entitats.

### **La introducció al funcionament de l'organització i la seva tasca**

Aquest apartat pot ser un aspecte més de la formació inicial, si n'hi ha. No obstant això, s'ha diferenciat de la formació inicial per la importància que té per si mateix.

Més enllà de tots els components que formen l'estratègia organitzativa, la persona ha de conèixer les diferents àrees de l'organització i les persones que hi col·laboren. Això li facilitarà totes les activitats en què participi al si de l'organització.

Una bona manera d'introduir la persona voluntària en l'organització és mostrant-li'n el funcionament *in situ*. És important que conegui les persones amb qui desenvoluparà la seva tasca, però també la resta de l'equip que treballa en altres àrees. Convé mostrar-li els diferents programes, el seu funcionament, la ubicació (si l'organització té diverses delegacions o serveis, ensenyar-li com a mínim els més accessibles i propers), etc.



Font: Fundació Pere Tarrés

El coneixement pràctic de la tasca de l'entitat li resultarà positiu per tenir-ne una visió global més enllà de l'activitat concreta que faci com a voluntari o voluntària. És important comunicar a la persona voluntària quins són els objectius concrets de la seva activitat i com contribuiran a assolir els objectius generals de l'organització.

### La implicació de l'equip en el procés d'acollida

Tot i que la responsabilitat de definir com serà l'acollida de les noves persones voluntàries sol ser del coordinador o coordinadora del voluntariat, és important que la resta de l'equip (tant el personal remunerat com el voluntari) participi d'una manera o una altra en el procés.

La seva participació garanteix que el voluntariat nou se senti veritablement integrat a l'organització. Si el o la responsable del voluntariat s'encarrega d'una primera acollida, la resta de membres de l'equip poden fer una acollida més informal però igual d'important per a les persones que s'incorporen.

En la mesura que sigui possible, és positiu presentar al voluntariat les persones dirigents de l'organització i les que n'ocupen els òrgans de govern. És desitjable que les persones voluntàries sàpiguen qui presideix l'organització, etc.

Per a algunes entitats és clau transmetre a l'equip la importància de l'acollida al voluntariat. A vegades, les entitats es creen a partir de l'interès de diverses persones que fa anys que treballen conjuntament sense que s'hagi incorporat ningú més. En aquests casos, en el moment d'incorporar noves persones, cal prestar una atenció especial a obrir-los l'organització, per tal que se sentin realment integrades.

Si es creu oportú, es pot organitzar alguna sessió per tractar quins aspectes cal tenir en compte, quines accions es poden portar a terme, etc., en el moment de l'acollida. Així mateix, es pot fixar alguna reunió (tot i que sigui de tipus informal) o planificar un moment per presentar al director o directora, al president o presidenta...

### La tutoria inicial individualitzada

El seguiment durant les primeres setmanes permet detectar possibles dificultats en el procés d'acollida i facilita la incorporació. Una possible via per fer aquest seguiment és preveure un període d'acompanyament individualitzat al nou voluntariat per part de persones voluntàries amb més trajectòria dins de l'organització.

Així, el voluntari o voluntària té una persona de referència per als problemes pràctics que puguin sorgir en el desenvolupament de la seva activitat voluntària. La persona voluntària percep aquesta forma de tutoria com un suport que li facilita l'aprenentatge pràctic i personal. Alhora, permet transmetre la filosofia i la manera de treballar de l'entitat en el dia a dia des del començament.



Font: Observatori del Tercer Sector, 2008

## **IDEES CLAU**

- Els primers dies poden marcar tota la trajectòria de la persona voluntària a l'entitat.
- Cal plantejar un seguiment específic durant els primers dies.
- Cal assegurar-se que la persona voluntària rep tota la informació necessària sobre l'organització (horaris, temes logístics, etc.).
- És important que la persona voluntària tingui clares les tasques que realitzarà.
- Fer una visita guiada per les instal·lacions de l'organització, els diferents serveis i programes, etc.
- Presentar la persona voluntària a la resta de membres de l'equip de l'organització amb qui es relacionarà (direcció, voluntariat, equip remunerat, etc.).
- En el desenvolupament de les primeres tasques, garantir l'acompanyament per part del o la responsable del voluntariat o d'una persona voluntària amb més trajectòria a l'organització.

## **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- S'ha analitzat com són els primers dies del voluntariat a l'organització?
- Es pot millorar el procés d'acollida?
- S'ha sistematitzat la informació necessària perquè la persona voluntària pugui realitzar la seva tasca en condicions òptimes?
- Es destina temps d'alguna persona de l'entitat (voluntària o de l'equip remunerat) amb experiència a l'organització perquè acompanyi les noves persones voluntàries?
- S'ha presentat el nou voluntariat a la direcció de l'organització, l'equip amb el qual coincidirà i la resta de persones voluntàries?



### FASE 3. INCORPORACIÓ

## FITXA 9\*

### Els primers dies a l'entitat

#### Temes que cal tenir en compte sobre els primers dies a l'entitat:

- Preparatius
- Accions per als primers dies

\* Disponible al CD adjunt

Dades sobre la redacció de la fitxa	
Data:	
Persona/es:	

#### 1. Quins són els temes que cal preparar abans de la incorporació?

Temes	Qui n'és la persona responsable	Avaluació (si es fa, si calen modificacions, etc.)
La persona voluntària disposa de les eines necessàries per dur a terme la seva tasca		
La persona voluntària té un espai on instal·lar-se		
La persona voluntària disposa de tota la informació necessària per realitzar la seva tasca		
L'equip amb el qual treballarà està informat de la seva incorporació		
S'ha definit qui serà la persona encarregada de l'acollida inicial		
S'ha definit si hi haurà una persona que faci una tutoria inicial		
Altres:		

## 2. Quines accions cal dur a terme durant els primers dies de la persona voluntària a l'entitat?

Accions	Qui n'és la persona responsable	Avaluació (si es fa, si calen modificacions, etc.)
Formació inicial		
Visita a les instal·lacions		
Presentació dels programes i les activitats		
Presentació de l'equip		
Presentació dels òrgans de govern		
Definir qui serà la persona de referència per al voluntari o voluntària		
Altres:		

Comentaris

# 16. EL MANUAL D'ACOLLIDA

*Pel tipus d'activitats que fem, és important que tinguin unes orientacions bàsiques sobre com tractar les persones amb discapacitat psíquica. Per això se'ls proporciona documentació, com també informació sobre la Llei del voluntariat.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

El capítol anterior se centra en el procés d'acollida a l'organització i en diversos aspectes que cal considerar mentre dura. Un dels instruments que poden ser molt útils i fàcils de fer servir durant la incorporació és un manual d'acollida.

Aquest manual hauria de recollir les dades més rellevants sobre la raó de ser de l'organització, els seus àmbits d'activitat i qüestions operatives de funcionament organitzatiu. Es tracta d'un document de referència per a la persona nova que s'incorpora, ja que un bon coneixement de l'organització és el primer pas per a la seva implicació en el projecte. Per aquest motiu, igual que es fa amb l'equip remunerat, cal esforçar-se per tal que el manual inclogui totes les qüestions que és important conèixer.

El manual d'acollida ha de ser un document dinàmic que evolucioni al mateix temps que l'entitat. Així, doncs, convé no convertir-lo en un document molt complex que impliqui un gran esforç d'actualització. El contingut hauria d'oferir de manera senzilla les pinzellades necessàries per entendre l'organització: qualsevol persona que tingui un grau de coneixement petit o nul de l'entitat l'ha de poder llegir i entendre amb facilitat.

Cada organització té necessitats pròpies segons la seva complexitat organitzativa, els seus perfils de voluntariat, la trajectòria i experiència prèvies, etc. Per tant, abans

de redactar el manual, val la pena reflexionar sobre diferents elements bàsics per garantir que serà una eina útil:

- Quines qüestions cal que conegui la persona que s'incorpora a l'organització?
- De quina documentació de partida disposa l'entitat relacionada amb tots els temes que es volen incorporar al manual?
- Quin nivell de detall s'utilitzarà en la redacció del manual?
- De quina capacitat organitzativa es disposa per actualitzar-lo?
- Quina documentació addicional es facilitarà a la persona voluntària com a complement del manual?
- Quin procés se seguirà per a la seva revisió i actualització i quines persones se'n faran responsables?

La preparació del manual d'acollida hauria de ser fàcil, ja que es tracta, sobretot, de recopilar aspectes que l'organització ha treballat amb anterioritat. Les primeres vegades que es faci servir poden ser una manera de comprovar-ne els avantatges i de detectar possibles modificacions.

---

**El manual d'acollida ha de ser un document àgil i flexible que s'adapti a la situació de l'entitat i del voluntariat.**

---

El manual es pot estructurar de diferents maneres, però sempre ha de combinar les qüestions estratègiques i les d'operativa de funcionament. És recomanable que inclogui:

- Aspectes relatius a l'organització, és a dir, tots aquells elements que són comuns per a qualsevol persona que s'incorpora a l'entitat, entre ells:
  - una descripció breu de l'organització (missió, valors, activitats, planificació estratègica, etc.);
  - un organigrama que especifiqui les funcions i les responsabilitats de l'equip;
- Qüestions pràctiques (calendari d'activitats anuals, de festius, horaris de l'organització, polítiques de sostenibilitat, etc.).
- Aspectes relatius al desenvolupament de les activitats, amb una referència a la col·laboració específica en l'àrea d'activitat. L'adaptació d'aquests apartats es pot fer de manera descentralitzada des de les diverses àrees en què participen els diferents perfils de voluntariat. En aquest apartat s'inclouen:
  - les funcions i tasques concretes de la persona voluntària, o preferiblement dels diferents perfils de voluntariat;
  - una descripció del funcionament pràctic de l'àrea en la qual desenvoluparà la seva tasca.

També s'hi pot incorporar una part variable específica depenent del tipus de col·laboració amb l'organització.

La lectura del manual d'acollida s'acompanyarà preferiblement d'una sessió en la qual es complementarà la informació i es podran resoldre els dubtes que la persona tingui després de llegir-lo. El més important és que la persona se senti còmoda de bon principi i que disposi dels recursos i la informació que necessita per col·laborar.

És possible que algunes entitats optin per substituir el manual d'acollida per un *pack* de documentació sobre l'organització. En aquests casos, cal reflexionar sobre quina informació és realment necessària i comunicar a la persona voluntària què li aportarà la lectura de cada un dels documents que se li faciliten.

Font: Arrels Fundació



## Possible índex d'un manual d'acollida per al voluntariat

### 1. La identitat

- 1.1. Missió de l'organització
- 1.2. Valors
- 1.3. Trajectòria de l'entitat
- 1.4. Model organitzatiu
- 1.5. Visió de futur
- 1.6. Reflexió estratègica

### 2. Les activitats

- 2.1. Projecte 1
- 2.2. Projecte 2
- 2.3. Etc.

### 3. El voluntariat a l'organització

- 3.1. Gestió del voluntariat
- 3.2. Pistes útils sobre funcionament i participació

### 4. Funcionament operatiu

- 4.1. Els espais d'activitat
- 4.2. Calendari d'actes anuals
- 4.3. Calendari anual de festius
- 4.4. Altres temes de funcionament
- 4.5. Treballar de manera sostenible

### 5. Eines de comunicació

- 5.1. La pàgina web de l'organització
- 5.2. Publicacions periòdiques
- 5.3. Butlletí electrònic

### Annexos. Material complementari

- I. Model de gestió del voluntariat
- II. Pla de voluntariat
- III. Memòria anual
- IV. Organigrama
- V. Document de reflexió estratègica

Font: Observatori del Tercer Sector, 2008

### IDEES CLAU

- Cal sistematitzar les accions relatives a l'acollida del voluntariat i concretar-les en un document escrit.
- El manual d'acollida ha de ser un document fàcil de llegir.
- Cal adaptar el manual d'acollida a l'evolució de l'organització i del voluntariat.
- Alguns aspectes clau són: determinar els intervals temporals, les persones responsables, accions concretes com ara la visita guiada, etc.
- És aconsellable una primera lectura amb la persona voluntària per garantir l'èxit del procés d'acollida.

### PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ

- Es disposa d'un manual d'acollida del voluntariat que guii les accions en aquesta fase?
- S'ha elaborat un document que reculli els aspectes principals de l'organització, el seu funcionament i algunes qüestions operatives per entregar-lo al voluntariat?
- S'aplica sempre el manual d'acollida?
- Es revisa periòdicament el manual d'acollida per garantir que estigui actualitzat?

### FASE 3. INCORPORACIÓ

## FITXA 10\*

### El manual d'acollida

#### Temes que cal tenir en compte per elaborar el manual d'acollida:

- Temes que s'han d'incorporar al manual d'acollida
- Procés de revisions

\* Disponible al CD adjunt

#### Dades sobre la redacció de la fitxa

Data:

Persona/es:

#### 1. Temes que pot incloure el manual d'acollida:

Temes	Com es concreten en la nostra entitat?
La identitat de l'organització	<ul style="list-style-type: none"><li>• Missió i valors</li><li>• Trajectòria de l'entitat</li><li>• Model organitzatiu</li><li>• Organigrama</li></ul>
Les activitats	<ul style="list-style-type: none"><li>• Col·lectius amb què es treballa</li><li>• Tipus de projectes</li></ul>
El voluntariat a l'entitat	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'organització del voluntariat</li><li>• El paper del voluntariat a l'entitat</li></ul>
Funcionament operatiu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calendari anual</li><li>• Espais d'activitat</li></ul>
Eines de comunicació de l'entitat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pàgina web</li><li>• Butlletins electrònics</li></ul>
Altres:	

## 2. Com s'actualitza el manual d'acollida del voluntariat?

Revisions	Data	Qui n'és la persona responsable	Col·lectius que hi participen	Avaluació (si es fa, si calen modificacions, etc.)

Comentaris

# 17. EL FOMENT DEL COMPROMÍS AMB LA MISSIÓ I ELS VALORS

*Es demana un grau de compromís alt, no amb l'activitat concreta, sinó amb el projecte. El compromís de la persona voluntària és amb el projecte global, amb la nostra missió.*  
Fragment d'una entrevista amb una organització

---

La raó de ser d'una organització rau en la seva missió i en els valors en què es basa la seva actuació. La missió i els valors són elements d'identitat. Les activitats de les entitats tenen sentit en la mesura que són coherents amb la seva missió i els seus valors. Per aquest motiu, el grau d'identificació del col·lectiu voluntari amb la missió i els valors és un tema transversal que cal tenir sempre molt en compte.

D'una manera o una altra, la majoria de les organitzacions miren de transmetre als seus col·laboradors, i també a la societat en general, la seva missió i els seus valors. En general, ho fan per mitjà de la memòria de l'organització, de la pàgina web de l'entitat, de díptics divulgatius, de les mateixes activitats que fan, etc.

Els valors són maneres de ser i de fer. A diferència del que succeeix amb la difusió d'habilitats o coneixements pràctics (que sol ser bastant immediata), la vivència dels valors organitzatius solament es pot produir si la persona voluntària té uns valors semblants. La transmissió és molt difícil si els seus valors personals són molt diferents dels de l'entitat.

La identificació amb la missió i els valors de l'organització és allò que permet que el voluntariat formi part de l'entitat més enllà de les tasques concretes que porta a terme. És la manera d'entendre els motius i la finalitat de la seva tasca en un context més ampli.

Les organitzacions han de tenir un paper proactiu en el procés de comunicar els seus elements identitaris. S'han d'esforçar a conèixer en quina mesura assimila i interioritza el voluntariat el missatge organitzatiu sobre la missió i els valors.

Les sessions formatives i informatives sobre l'entitat i la seva manera de treballar són, entre altres, alguns dels mètodes més habituals de transmissió. A continuació s'indiquen algunes formes addicionals de transmetre la missió i els valors:

**En el procés de selecció.** En els primers contactes amb el voluntariat, és important transmetre els valors i la manera d'actuar de l'organització perquè les persones interessades els puguin contrastar amb els seus i veure si encaixen.

Es tracta d'un aspecte bàsic per decidir si serà possible una col·laboració entre la persona voluntària i l'organització. Així s'eviten possibles desajustaments entre expectatives.

**En el moment de la incorporació.** Tan bon punt la persona voluntària s'ha incorporat a les activitats de l'entitat, se li proporciona la informació necessària per desenvolupar la seva tasca. La documentació (si n'hi ha) ha d'incloure un apartat amb informació relativa a l'organització més enllà dels aspectes pràctics (trajectòria, missió i valors, visió, etc.).

La introducció inicial en el moment de l'acollida a la persona voluntària és complementària a allò que viu dia a dia. Són les activitats habituals les que fan que la persona s'impregni de l'entitat i, per tant, s'impliqui en la



seva realitat. Així, doncs, es tracta d'una primera línia d'acció que ha de tenir continuïtat mitjançant la realització d'activitats i projectes.

**En espais d'intercanvi organitzatiu.** Les reunions són espais en els quals, normalment, es tracten aspectes concrets del dia a dia. Aquests espais poden ser també una oportunitat per donar a conèixer i recordar els fins que guien l'organització i la seva activitat. També poden esdevenir espais per a la reflexió si es considera necessari.

**En espais específics.** Es poden crear espais especials per treballar la missió i els valors, sia per difondre'ls entre el voluntariat, sia per rebre aportacions i suggeriments si l'entitat està en una fase de revisió.

Les sessions formatives poden oferir l'oportunitat de treballar específicament el contingut de la missió i els diferents valors.

**En espais i documents diversos.** Per garantir que el voluntariat coneix i recorda la missió de l'organització és important que sigui present més enllà dels moments concrets definits per transmetre-la. La missió pot ser present a la pàgina web, a les oficines, a la documentació, etc.

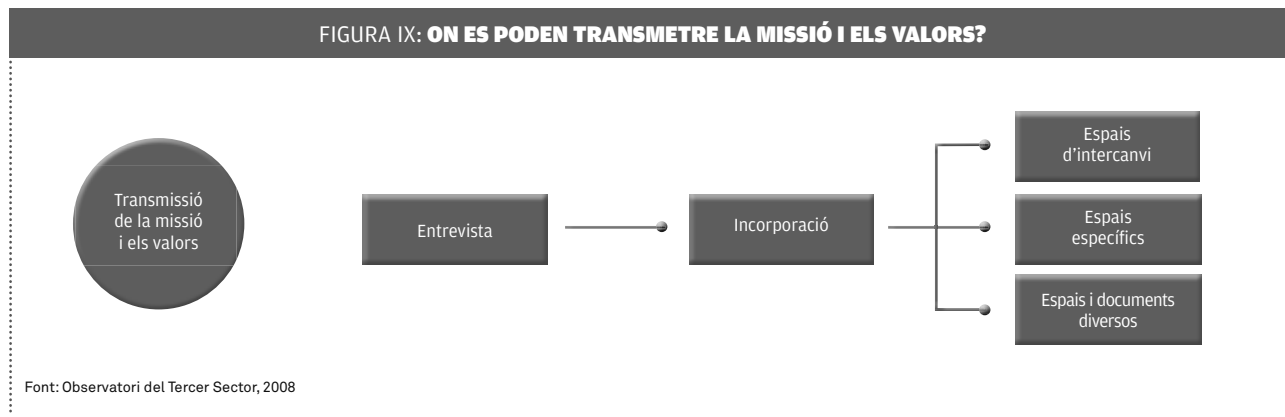
L'acompanyament per part de la persona responsable del voluntariat al llarg de la trajectòria a l'organització ajuda a entendre i interioritzar millor la missió i els valors, ja que la transmissió és un procés no immediat. D'aquesta manera, hi ha un corrent de transmissió continu amb l'equip de voluntariat, que posteriorment serà capaç de comunicar i transmetre la missió i els valors a les persones noves que s'incorporin.

**El compromís amb la missió i els valors és un procés continu. Cal tenir-lo present en tots els espais de relació i participació del voluntariat.**

La necessitat de transmetre la missió i els valors és independent de la forma de col·laboració que s'estableixi (virtual/presencial, puntual/duradora, col·laboració en un projecte determinat/generalista, etc.) i és permanent. Realitzar accions en aquest sentit ajuda a emmarcar l'acció voluntària en l'acció global com a organització.

L'avaluació i el mesurament de l'impacte d'aquestes accions és difícil i, sovint, queda entre les assignatures pendants. Les entitats han de treballar cada cop més en aquesta direcció i veure quins mecanismes poden ser útils en cada cas per valorar l'impacte de les seves accions.

FIGURA IX: ON ES PODEN TRANSMETRE LA MISSIÓ I ELS VALORS?



Font: Observatori del Tercer Sector, 2008



Font: Casal dels Infants

### **IDEES CLAU**

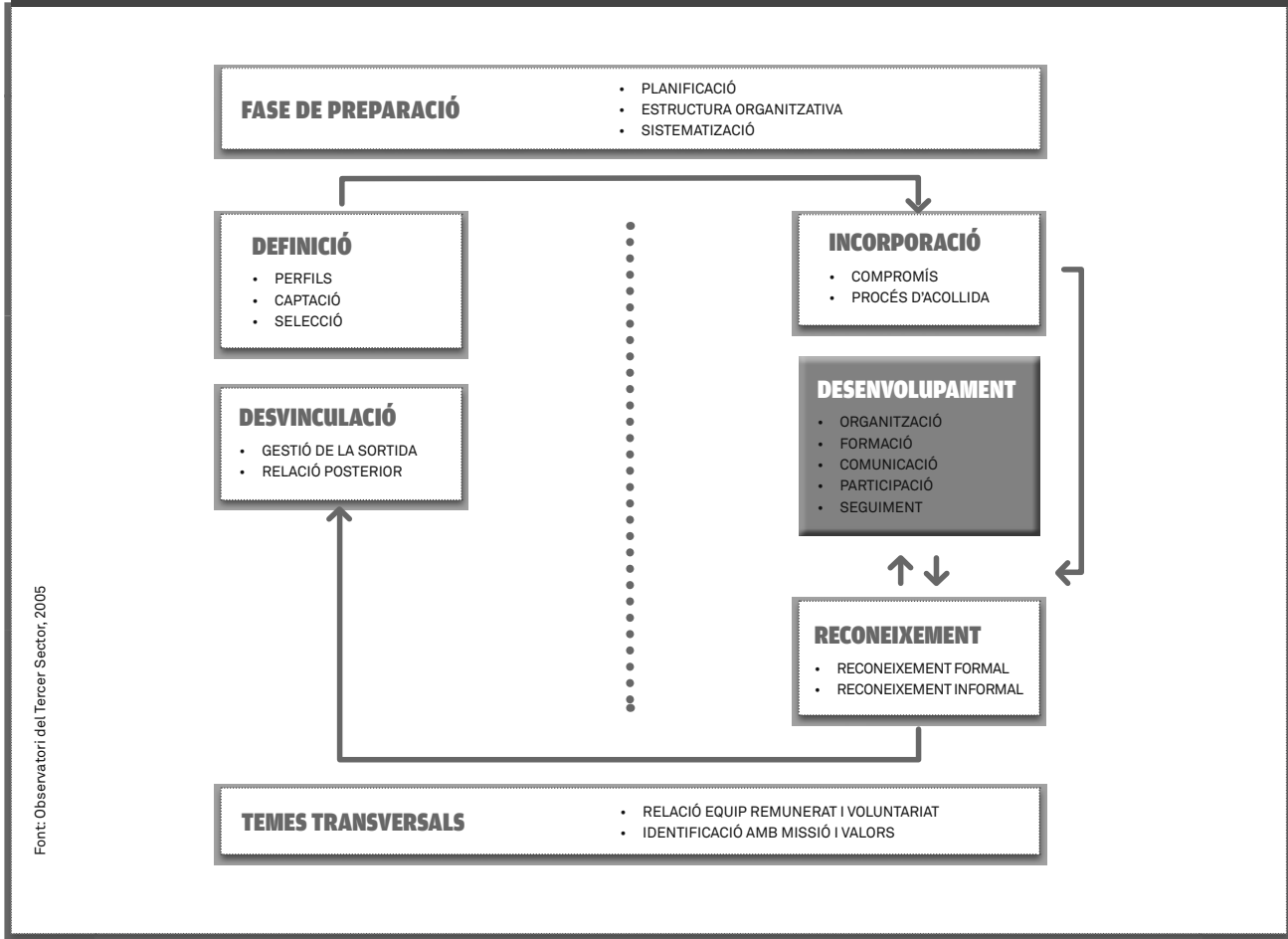
- Cal garantir que el voluntariat coneix la missió i els valors de l'entitat.
- Fomentar el compromís és un procés continu al llarg de tota la trajectòria de la persona voluntària a l'entitat.
- Cal assegurar-se que la missió i els valors són presents en tots els espais de relació amb el voluntariat.
- És important que totes les persones que formen l'organització participin en els espais de reflexió sobre la missió i els valors (reflexions estratègiques, etc.).

### **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- Són prou explícits per al voluntariat la missió i els valors de l'organització?
- La missió i els valors estan inclosos en els materials de l'organització (pàgina web, memòries, manual d'acollida, etc.) i en els materials del voluntariat?
- Es transmeten els valors de l'entitat des del primer moment (a l'entrevista, per exemple)?
- Es té en compte la voluntat de transmetre la missió i els valors en els diferents espais de relació amb el voluntariat?
- De quina manera s'avalua si l'equip de voluntariat coneix la missió i els valors?

**FASE 4**  
**DESENVOLUPAMENT:**  
**LA VIDA DE LA**  
**PERSONA VOLUNTÀRIA**  
**A L'ORGANITZACIÓ**

FIGURA X: FASE DE DESENVOLUPAMENT



Font: Observatori del Tercer Sector, 2005

La fase de desenvolupament és l'etapa de més durada en la relació de les persones voluntàries amb l'entitat. De fet, és quan pròpiament es fa la col·laboració voluntària, és la fase que reflecteix la vida del voluntariat a l'entitat.

És lògic, doncs, que en aquesta etapa hi hagi més àrees d'acció quant a la gestió del voluntariat. Les possibles accions giren entorn dels eixos següents:

- Organització
- Formació
- Comunicació
- Participació
- Seguiment

Durant aquesta fase, una activitat realitzada per l'organització no sempre serà atribuïble exclusivament a un dels eixos anteriors. Sovint es cobreixen diversos objectius alhora, de manera directa o indirecta. La gestió és més transversal que en altres moments, ja que no sempre hi ha una seqüència d'accions, com passa a les fases de definició o incorporació, sinó que es treballen en paral·lel. Freqüentment, les accions que es realitzen incideixen sobre diferents eixos.

A fi de centrar els diferents aspectes sobre la gestió del voluntariat, s'han plantejat cada un per separat: quins objectius es volen assolir?, quines accions s'estan fent o es poden fer per aconseguir-los individualment o simultàniament?

La perspectiva integral de la trajectòria del voluntariat dins de l'organització, que ha d'estar present durant tot el cicle, es potencia durant aquesta etapa de desenvolupament. Moltes vegades, es considera que

ja s'han dedicat esforços a la coordinació del voluntariat en les fases prèvies de preparació, definició i incorporació, i llavors, una vegada que la persona ja col·labora, les energies s'orienten cap a la seva tasca o responsabilitat.

En algunes organitzacions on hi ha una persona responsable del voluntariat, les seves funcions es concentren més en les fases prèvies, o fins i tot en el moment de la desvinculació. En canvi, en la fase de desenvolupament, gran part de la relació es canalitza exclusivament a través de les persones responsables o tècniques dels programes en què col·labora el voluntariat.

Durant la fase de desenvolupament, convé que la persona responsable del voluntariat mantingui el contacte amb el voluntari o voluntària i que, a més a més, estableixi reunions amb els o les responsables del programa o servei en el qual col·labora per poder-ne fer un seguiment.

Font: Fundació Catalana de l'Esplai



# 18. L'ORGANITZACIÓ DE LES RESPONSABILITATS DE LES PERSONES VOLUNTÀRIES

*Tenim voluntariat a la seu social i a les delegacions, voluntariat internacional (marxen d'un a tres mesos) i col·laboradors i col·laboradores puntuals.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

La manera com s'organitza el voluntariat per desenvolupar la seva tasca és un element significatiu per a qualsevol entitat, per bé que és especialment important en les de més grans dimensions o bé en les que tenen diferents projectes o serveis a causa de la complexitat de la seva gestió.

En primer lloc, l'organització determina en quines àrees participarà el voluntariat i com es relacionarà amb la resta de l'entitat des de cada una d'elles. En aquest sentit, hi ha diverses possibilitats d'estructuració i organització.

Las persones voluntàries poden formar part d'equips a la seu central (realitzant tasques d'administració, comunicació, etc.), ser membres d'àrees, programes o comissions en diferents centres o bé desenvolupar la seva tasca a través d'una vinculació indirecta amb algun dels centres de l'entitat. En els casos en què el voluntariat està fora d'una seu o de les delegacions, és molt important establir la forma de relació amb l'organització.

Per decidir a quina àrea, programa o centre s'assigna el voluntariat, com s'ha dit en capítols anteriors, es consideren els diferents perfils existents, com també les característiques i les motivacions de la persona que s'incorpora.

Un element que influeix en l'organització del voluntariat és l'existència o no d'equip remunerat, el nombre de

persones que el formen i el repartiment de responsabilitats entre ambdós col·lectius.

Convé definir prèviament i de manera exhaustiva quina mena de funcions i tasques tindrà cada col·lectiu. El voluntariat que fan les persones que formen l'òrgan de govern (junta, patronat, comissió de coordinació, etc.) té unes funcions clarament diferenciades de la resta del voluntariat. Es tracta de responsabilitats de tipus estratègic i no centrades en tasques concretes.

---

**El voluntariat pot realitzar diversos tipus d'activitats segons els seus perfils, des de l'atenció directa als col·lectius fins a la participació en els òrgans de govern.**

---

Algunes entitats opten per crear un únic grup de persones voluntàries, que actua en un programa concret, i altres per distribuir-les entre diferents àrees en les quals també treballa personal remunerat. Una altra opció és crear diferents grups formats exclusivament per persones voluntàries.

El grau d'autonomia d'aquests grups és variable. En alguns casos, el seu funcionament està molt lligat al de l'organització, mentre que en altres és completament independent. A vegades, els grups fins i tot poden estar situats en una població diferent de la seu o les delegacions de l'entitat.

En aquests casos, és clau una bona comunicació entre l'organització i els grups i el funcionament es basa

en uns criteris comuns d'acord amb els objectius i els valors de l'organització. Aquest fet és important, ja que, molts cops, els grups de voluntariat poden actuar com a representants de l'entitat.

És adequat establir reunions periòdiques, ja que poden ser útils per fer un plantejament comú davant dels temes que es tractaran des del grup. També ajuden a detectar les necessitats, les dificultats, etc., que pot tenir el grup de voluntariat.

Entre l'organització i el grup s'estableix una relació d'intercanvi en què cada part aporta una cosa diferent. En resum, possibles aportacions dels grups de voluntariat són:

- Actuar en una àrea o territori on l'organització encara no s'ha establert.
- Establir un nou programa.
- Participar directament en la gestió del voluntariat.
- Donar a conèixer l'organització.

- Aportar a l'entitat les experiències de la seva activitat com a grup.

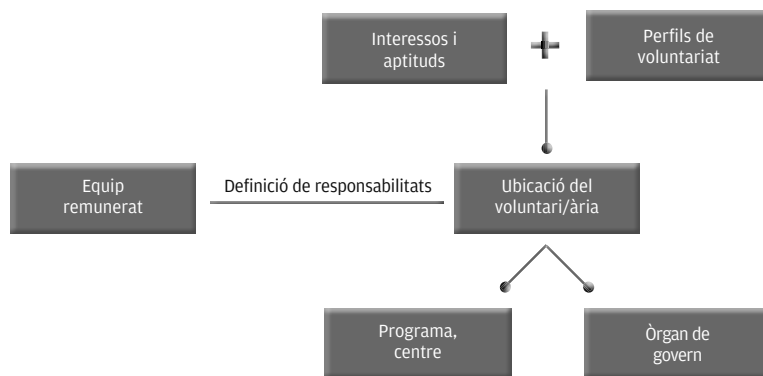
Per la seva banda, els grups de voluntariat necessiten (i l'organització ha d'aportar):

- Formació
- Materials per desenvolupar l'activitat
- A vegades, recursos econòmics

Les entitats que es plantegen crear un o diversos grups de voluntariat han de tenir en compte diferents qüestions, com ara si hi ha un nombre suficient de persones voluntàries interessades a participar-hi, si aquestes persones tenen interessos comuns, si estan decidides a crear un grup perquè viuen en una mateixa àrea geogràfica, etc.

Tot i que el funcionament dels grups sol ser autònom, l'organització ha d'estar-ne pendent, en especial en el moment de la seva creació i, més endavant, establint canals de comunicació periòdics i efectius.

FIGURA XI: ORGANITZACIÓ DEL VOLUNTARIAT



Font: Observatori del Tercer Sector, 2008

Els grups de voluntariat autogestionats són una opció organitzativa que contribueix al fet que el voluntariat es responsabilitzi de les activitats que porta a terme. Al mateix temps, aquests grups afavoreixen el desenvolupament i la implicació de les persones voluntàries a l'entitat.

Les entitats que canalitzen la seva tasca a través de grups de voluntariat desenvolupen bàsicament les línies d'actuació que es marquen des dels grups.

Sovint es fomenta que persones que tenen inquietuds similars impulsin la creació de grups de treball específics. La continuïtat de cada grup està relacionada amb la presència, a l'entitat, de persones interessades en aquell àmbit al llarg del temps. Tanmateix, per evitar que les línies de treball de l'entitat siguin erràtiques, la persona responsable del voluntariat sol ocupar-se de garantir la coherència entre les línies de treball dels grups i de donar continuïtat a les línies que s'han iniciat.

Els grups autogestionats solen reunir-se periòdicament per compartir experiències, desenvolupar activitats, aportar idees, planificar noves activitats, etc.

El nivell d'activitat sol variar depenent del nombre de persones que formen el grup i segons la dinamització de què disposen. La quantitat de trobades i reunions també la decideix cada grup.

Normalment, una de les persones que formen el grup s'encarrega de la interlocució amb l'entitat, que se sol canalitzar mitjançant la persona responsable del voluntariat.

.....  
Font: Observatori del Tercer Sector, 2008

### **IDEES CLAU**

- El voluntariat ha de desenvolupar les seves activitats en el marc de l'organització i, per tant, en coordinació amb la resta de l'equip.
- Cal decidir la ubicació del voluntariat segons els seus interessos i habilitats i del perfil definit.
- És important explicitar les responsabilitats del voluntariat dins de l'organització.
- Les activitats i les responsabilitats poden ser molt diferents depenent dels perfils, els interessos i les necessitats de l'entitat.
- Els òrgans de govern de les entitats estan integrats per persones voluntàries.

### **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- Com es decideix assignar el voluntariat a un programa o un altre?
- Es té en compte la diversitat de perfils de voluntariat per decidir quines activitats es realitzaran?
- Com es garanteix la coordinació entre els diversos col·lectius de l'entitat?
- S'organitzen reunions periòdiques de seguiment de les responsabilitats?



#### FASE 4. DESENVOLUPAMENT

### FITXA 11\*

#### L'organització de les responsabilitats

#### Temes que cal tenir en compte en l'organització del voluntariat:

- Temes que cal definir
- Avaluació de les tasques

\* Disponible al CD adjunt

#### Dades sobre la redacció de la fitxa

Data:

Persona/es:

#### 1. Quins temes cal definir per organitzar les tasques del voluntariat?

Temes	Com es concreten en la nostra entitat?
Tipus d'activitats que fa el voluntariat	
En quins horaris	
On es fan les activitats	
Amb quin equip es relaciona	

Temes	Com es concreten en la nostra entitat?
Com es coordina	
Com s'avalua	
Altres:	

Comentaris

# 19. LA MOTIVACIÓ DEL VOLUNTARIAT

*Tenint en compte la missió, l'entitat s'ha adonat que cal dedicar temps a mantenir el grau de satisfacció del voluntariat a l'organització, que s'hi trobi a gust.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

La motivació és un dels temes més rellevants i que més preocupen els qui dirigeixen equips de persones. Les motivacions del voluntariat són molt diverses malgrat que, a diferència del que passa amb l'equip remunerat, no hi ha cap mena de motivació de tipus econòmic.

L'èxit d'una relació de voluntariat que perdura rau en bona part a mantenir la motivació personal o aportar noves motivacions. És per això que cal que l'entitat es preocupi de la motivació d'aquestes persones, ja que és un dels elements principals que fa possible la col·laboració.

---

**Les entitats han de dedicar temps i recursos perquè la participació del voluntariat sigui satisfactòria, sense oblidar mai quina és la raó de ser de l'entitat, la seva missió.**

---

Perquè la tasca voluntària es pugui desenvolupar cal garantir unes mínimes condicions (ubicació, material

necessari, etc.), però, a més a més, és important crear les condicions per satisfer les motivacions personals.

Les motivacions principals que guien l'actuació voluntària són de tipus intern, ja que solen estar estretament relacionades amb els objectius i valors personals.

---

Hi ha diverses teories sobre les motivacions. Herzberg classifica els factors que influeixen en la motivació en dos grans grups: factors higiènics (factors externs com ara les condicions físiques de la feina, la seguretat, procediments organitzatius, les relacions, etc.) i factors motivadors. Aquests darrers són els que constitueixen la motivació en si i actuen una vegada complerts els factors externs. Els factors motivadors són els següents:

- Consecució o compliment, l'oportunitat de fer coses interessants
- Reconeixement d'una tasca ben feta
- Interès en la tasca mateixa, tasques estimulants que permetin un desenvolupament personal
- Augment de la responsabilitat
- Creixement personal

Les motivacions del voluntariat per participar en una organització són molt diverses. Dificilment una persona té una única motivació, sinó que hi ha una combinació de factors que fa que prengui la decisió de col·laborar en una organització. Les combinacions de motivacions poden variar per a cada persona i, a més, no són estàtiques, sinó que poden anar variant al llarg del temps. Per això les que tenia la persona quan es va incorporar poden ser diferents a la fase de desenvolupament de l'activitat voluntària. Fer un seguiment del voluntariat i detectar les seves necessitats i inquietuds és útil per poder gestionar les motivacions personals en cada moment.

En aquest sentit, un model del procés del voluntariat (definit per Omoto i Zinder) és el que considera els antecedents, la fase de desenvolupament de l'activitat voluntària i les conseqüències d'aquest procés.

Els antecedents són els que predisposen a desenvolupar la tasca voluntària. Aquestes motivacions inicials són la disposició a ajudar, les motivacions personals o socials i el suport social per arribar a ser voluntari o voluntària.

Durant el desenvolupament de l'activitat voluntària, la satisfacció i la integració a l'organització condicionaran també la motivació de la persona. El temps total de permanència dependrà en gran mesura d'aquests elements.

---

**La persona voluntària té interès a formar part del projecte global de l'entitat, més enllà de les activitats concretes en què participa. És per això que l'organització ha de fer un esforç d'acompanyament, foment de la participació i reconeixement.**

---

Una forma de reconeixement i motivació del voluntariat és tenir en compte la perspectiva voluntària en la realització de les seves activitats. És bàsic que la persona voluntària entengui el sentit de la seva tasca en el context

Font: Projecte Home Catalunya



de l'organització: caldria superar la concepció utilitarista del voluntariat, totalment centrada en l'activitat i que li ofereix moltes activitats per fer sense preocupar-se que entengui per què les fa. Això provoca una visió fragmentada del projecte i fa que s'esvaeixi la possibilitat d'implicació més enllà de l'encàrrec concret.

La gestió i la formació del voluntariat a les entitats s'hauria de centrar més enllà de les tasques que cal realitzar i incorporar els valors i les competències. El tracte personalitzat, tenint en compte les característiques i especificitats de cada persona, permet desenvolupar expectatives de recorregut, evolució i reconeixement que mantenen vives les motivacions.

El voluntariat espera, bàsicament, formar part d'un projecte i d'un equip de persones i sentir que la seva aportació contribueix a la millora social. A més a més, en general, espera que la seva participació constitueixi una experiència vital significativa i vol que l'organització l'acompanyi en els processos de gestió i formació, com també que hi hagi un reconeixement per la tasca duta a terme.

Com s'ha vist, un dels punts principals per a la motivació de la persona voluntària en la realització de les seves tasques és que entengui el sentit de la seva actuació. Una manera d'aconseguir-ho és que pugui veure el resultat de les seves accions. En alguns casos, en dur a terme l'activitat ja es veuen conseqüències i dur a terme els beneficis de la col·laboració voluntària, però si no és així, l'organització s'ha de preocupar de mostrar al voluntariat tot allò que s'ha aconseguit gràcies a la seva actuació.

També s'han de cuidar aspectes com evitar l'avorriment. Si les responsabilitats que s'assignen al voluntariat són molt mecàniques, cal cercar fórmules per potenciar el seu interès, sia mostrant-li el resultat de l'activitat, sia oferint-li la possibilitat de combinar diverses funcions. Així, serà la persona voluntària qui s'organitzarà per accomplir la seva tasca. Tanmateix, per a algunes

persones, la realització de tasques mecàniques pot ser una distracció i pot ajustar-se a les seves expectatives. Cal, doncs, tractar l'especificitat.

Finalment, i com ja s'indicava en capítols anteriors, un dels aspectes clau de la motivació és que la tasca que desenvolupi el voluntariat s'adigui a la seva formació, experiència i interessos. La feina que s'hagi fet a l'entitat per ajustar les funcions del voluntariat al perfil de persones que s'incorporen influirà en la gestió de les motivacions.

Després d'analitzar els diferents tipus de motivacions del voluntariat i alguns elements que hi incideixen, a continuació s'inclouen algunes propostes concretes per potenciar la motivació de les persones voluntàries:

- Tenir en compte la tasca que fa la persona voluntària i contribuir activament perquè la pugui desenvolupar (el fet de poder portar a terme l'activitat desitjada, tenir les eines adequades per fer les tasques, el contacte amb les persones destinàries, etc.).
- Portar a terme accions de reconeixement, tant formal com informal (se'n parlarà més extensament en un altre capítol).
- Reduir els controls directes de tasques sobre els voluntaris i voluntàries amb més experiència i competències, però mantenir l'acompanyament i el seguiment dels resultats.
- Assegurar-se que les funcions del voluntariat reflecteixen una àrea de treball (i no que realitzen solament tasques complementàries). Es tracta de garantir que les accions tenen sentit en si mateixes i que se'n puguin veure els resultats.
- Compartir informació de l'organització i dels seus programes o activitats amb el voluntariat (a més del programa específic en què intervé, també és important facilitar-li informació d'altres àmbits de l'organització).



- Proporcionar formació al voluntariat, com a mètode de creixement i reconeixement.
- Fomentar que les persones voluntàries assumeixin responsabilitats, establint tasques i objectius nous com un repte en la mesura que es vagin assolint els que s'han marcat amb anterioritat.

---

### **Aspectes clau que cal tenir en compte per a la motivació en el desenvolupament de l'activitat voluntària**

- Transmetre al voluntariat el sentit de la seva tasca en la globalitat de l'organització.
- Oferir la possibilitat d'implicació més enllà de l'encàrrec concret.
- Mostrar al voluntariat el resultat de la seva acció.
- Oferir la possibilitat d'escollir entre diverses funcions o tasques.
- Combatre l'avorriment: possibilitat de combinar tasques, autoorganització.
- Ajustar les funcions a la formació, l'experiència i els interessos de les persones voluntàries.

### **IDEES CLAU**

- És important tenir en compte les motivacions de les persones voluntàries, però garantint la coherència amb la missió de l'entitat.
- El voluntariat té interès a participar en un projecte global, més enllà d'una tasca concreta.
- El voluntariat és un espai de participació de les persones i, per tant, és important superar una possible concepció utilitarista.
- Cal plantejar diferents accions per fomentar la motivació en la realització de les tasques.
- Plantejar espais de reflexió, comunicació i participació ajudarà a donar continuïtat a les persones voluntàries en el projecte de l'entitat.

### **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- Es coneixen i es tenen en compte les motivacions de les persones voluntàries per establir les seves responsabilitats?
- Com s'avalua el grau de satisfacció de les persones voluntàries a l'entitat?
- Les persones voluntàries tenen un coneixement puntual i actualitzat dels temes importants de l'entitat?
- S'estableixen mecanismes perquè les persones voluntàries no perdin l'interès per les activitats que realitzen?
- S'han plantejat alternatives per als casos en què les tasques que realitzen les persones voluntàries no siguin motivadores?

# 20. LA FORMACIÓ DE LES PERSONES VOLUNTÀRIES

*Des de la primera entrevista fins que van a l'hospital passen uns dos mesos, durant els quals se'ls fa formació. És important que la gent estigui preparada; fins que no ho estan, no comencen. Cal oferir unes mínimes garanties de qualitat.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

La formació és indispensable per fomentar l'evolució de les persones voluntàries a les organitzacions i perquè totes elles puguin desenvolupar adequadament les seves responsabilitats.

El format, els continguts, la durada i el nivell de formalització de les accions formatives dependran principalment de dos factors:

**El tipus de funcions que s'han d'exercir.** Si el tipus d'activitat en què es participa exigeix molts coneixements tècnics, l'organització oferirà més possibilitats de formació per garantir un nivell homogeni. Si el tema que es treballa és molt específic, la formació s'orientarà a conèixer la realitat en què s'està actuant, etc.

Això no obstant, cal tenir en compte que l'oferta formativa de l'organització pot ser una i, en canvi, les necessitats de les persones poden ser diverses, ja que en general parteixen de coneixements previs. Quan es

treballi el pla de formació de l'entitat es consideraran les diferents possibilitats en aquest sentit.

**La durada estimada de la col·laboració i la trajectòria prevista.** En la mesura que sigui més duradora, segurament es necessitarà un nombre major d'accions i es cobrirà un ventall més ampli de temes.

---

**La formació és bàsica per garantir la qualitat en el compliment de la missió de les entitats.**

---

Tot i que es tracti de persones voluntàries, la formació és igualment un aspecte clau. Aquestes persones poden arribar a tenir responsabilitats del mateix nivell que el personal remunerat, així que la formació ha de ser l'adequada per al desenvolupament de les seves funcions.

Les organitzacions que tracten amb col·lectius vulnerables hauran de fer una atenció especial a la formació per la influència que poden tenir sobre les persones destinatàries.

Segons la Volunteer Development Agency, les raons principals per proporcionar formació al voluntariat són:

- La dificultat per cobrir les funcions que no són habituals o que exigeixen una preparació especial si no es proporciona una formació específica.



- La motivació d'aprendre i desenvolupar habilitats i coneixements nous que impulsa algunes persones a fer voluntariat, de manera que la formació es pot presentar com un al·licient en la fase de captació.
- El compliment d'una sèrie d'estàndards organitzatius de treball.
- L'exigència o esperança dels finançadors amb relació a les persones que desenvoluparan el projecte que financen.
- La necessitat de proporcionar formació en procediments específics de l'organització.
- La contribució a millorar la gestió del risc.
- La demostració del valor que el voluntariat i la seva tasca tenen per a l'organització.
- El desenvolupament de la qualitat a l'organització.
- La demostració del compromís de l'organització amb la provisió d'un servei de qualitat, al personal, als finançadors, a les persones destinatàries i a la comunitat en general.

També es poden assenyalar altres beneficis derivats de la formació del voluntariat, com ara més implicació, un augment de la motivació i del grau de satisfacció de les persones destinatàries (si n'hi ha), etc.

El nivell de recursos disponibles per a la formació del voluntariat varia segons les organitzacions. Moltes no disposen de recursos específics per a accions formatives estructurades. Tanmateix, no sempre cal utilitzar canals formalitzats. El més important és identificar les necessitats que té el voluntariat per desenvolupar la seva tasca, analitzar-les i elaborar un itinerari formatiu.

Com es veurà en el capítol següent, és interessant la participació de les persones voluntàries quan es planteja la seva formació, ja que permet considerar quines són les seves expectatives i necessitats.

Hi ha organitzacions que treballen en àmbits que exigeixen una formació molt específica per poder dur a terme les activitats de voluntariat, per exemple, l'àmbit de la salut, de persones amb discapacitat, etc.

### **Algunes idees per poder avançar en aquest sentit són:**

- Proporcionar guies de voluntariat que incloguin formació bàsica sobre l'àmbit concret i sobre el funcionament d'aquestes formes de voluntariat.
- Acompanyar la persona que s'incorpora per mitjà d'un altre voluntari o voluntària que l'ajudi amb la seva experiència. A més a més, es poden plantejar uns primers dies d'aprenentatge en què la persona voluntària sigui només espectadora, sense fer cap tasca específica.
- Impartir una formació inicial bàsica homogènia per a qualsevol persona que s'incorpori.
- Proporcionar una formació específica relacionada amb l'àmbit o l'activitat concreta que es realitzarà. L'haurien de fer formadors interns i externs.
- Oferir formació complementària per al voluntariat que desenvolupa la seva tasca amb col·lectius que necessiten un tracte més individualitzat i específic. Normalment, aquest voluntariat ja té una formació prèvia i una trajectòria que l'ajuda a acomplir la seva activitat voluntària més fàcilment.

---

Font: elaboració pròpia a partir de les experiències de diferents entitats socials, Observatori del Tercer Sector, 2008

## IDEES CLAU

- La formació és indispensable per al desenvolupament de les funcions del voluntariat.
- La formació és un element de motivació per a les persones voluntàries a l'organització.
- La formació de les persones voluntàries demostra el compromís de l'organització amb la qualitat i el compliment de la seva missió.
- Depenent dels perfils i les tasques, la formació del voluntariat pot ser de tipus tècnic o bé sobre la missió i els valors de l'entitat.

## PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ

- S'han plantejat quins són els beneficis de la formació del voluntariat i quins són els costos de no proporcionar-la?
- S'ha fet una reflexió conjunta amb les persones voluntàries sobre les necessitats formatives?
- Es proporciona la formació adequada per a l'actuació amb les persones destinatàries?
- Es tenen en compte els interessos de les persones voluntàries quan es programa la formació?



Font: Fundació Pere Tarrés

# 21. EL PLA DE FORMACIÓ DEL VOLUNTARIAT DE L'ENTITAT

*La formació que el voluntariat rep actualment és de tres tipus: inicial (en el procés d'acollida), contínua (a les sessions setmanals) i expressa (sobre temes específics).*

Fragment d'una entrevista amb una organització

La creació d'una política de formació significa la definició d'unes línies bàsiques a partir de les quals cada organització pot planificar les accions formatives que cal posar en marxa. Totes les accions formatives s'haurien d'emmarcar en un pla de formació global per al voluntariat de l'organització.

El primer pas hauria de ser reflexionar i determinar quins aprenentatges serien desitjables per a cada un dels perfils de voluntariat. A partir d'aquí, és necessari plantejar com les persones participants els adquiriran durant el seu itinerari a l'entitat. D'aquesta manera, la formació es planteja més enllà d'una llista de diferents accions de formació i es parteix d'una visió integral de la trajectòria de la persona a l'entitat.

D'altra banda, la formació s'ha de plantejar també en clau d'organització. És a dir, es tracta que la persona voluntària es desenvolupi i que, al seu torn, contribueixi a la bona marxa de l'organització.

El pla formatiu ha d'indicar, entre altres coses:

- Els continguts (comuns i específics) que s'han de cobrir des de cada un dels perfils de voluntariat.

- La periodicitat i la durada de les diferents accions formatives.
- Les persones destinatàries de cada acció formativa (tot el voluntariat, uns perfils determinats, etc.).
- Els objectius i la modalitat formativa de cada acció (si s'imparteix de manera presencial o a distància, si té un caràcter teòric o es basa en experiències, etc.).

En principi, excepte en el cas d'organitzacions especialment complexes i que poden tenir un altre tipus de necessitats, els plans formatius s'haurien de plantejar amb una perspectiva d'uns 2-3 anys. Si es fan amb una periodicitat anual requereixen una dedicació important per elaborar-los i revisar-los. És probable que, per a l'organització, aquests objectius siguin molt ambiciosos.

El pla de formació ha d'estar elaborat des d'una perspectiva de continuïtat. Les accions formatives es conceben no pas com un aspecte puntual, sinó com un procés continu, en el qual periòdicament es cobreixen diverses etapes:

- L'anàlisi de les necessitats: del voluntariat, de l'organització i de les diferents activitats i projectes.
- El plantejament d'accions de formació: específiques segons cada perfil i algunes de caràcter comú per a tots els perfils.

- La selecció de les activitats formatives: tenint en compte que en els pròxims plans formatius es podran dur a terme altres activitats complementàries o donar continuïtat a algunes de les ja plantejades.
- L'aplicació dels aprenentatges a la realitat quotidiana.
- L'anàlisi i l'avaluació dels resultats i de l'impacte de la formació.

Quan no es fa una avaluació del resultat d'un pla formatiu es perd la capacitat d'aprenentatge organitzatiu i, per tant, és fàcil que es repeteixin errors semblants en el futur.

La formació del voluntariat es pot fer per mitjà de diversos tipus d'activitats. El cost econòmic no ha de ser necessàriament un obstacle, ja que es poden plantejar accions formatives aprofitant recursos existents d'altres organitzacions o bé accions organitzades des d'organismes especialitzats de manera gratuïta.

També hi ha accions més creatives: valorar la possibilitat de dur a terme accions conjuntes amb altres organitzacions; fer intercanvis entre entitats de manera que cada organització aporti continguts diferents; fer sessions internes amb l'ajuda de persones voluntàries amb més experiència o d'altres persones de l'equip, etc.

D'altra banda, en parlar de plans formatius cal considerar el paper que tenen per al voluntariat els espais de formació de caràcter més informal, com ara les reunions de seguiment, la realització de grups de treball sobre temes concrets o l'aprenentatge a partir de *role playing*.

La formació es pot dirigir a aspectes vinculats amb l'organització (trajectòria, valors, formes d'actuació, etc.) o a la mateixa realització d'activitats o projectes (aportació de recursos tècnics, sensibilització sobre l'activitat que es duu a terme, formació quant al col·lectiu atès, etc.).

## **La formació del voluntariat ha de tenir en compte els valors i les competències, més enllà dels aspectes específics de l'activitat que es porti a terme.**

Alhora, es pot fer internament o externament, ser puntual o de llarga durada, etc.

Algunes de les accions formatives es poden centrar a:

- Dur a terme una formació sobre la realitat en la qual actua el voluntariat (característiques principals, aspectes que cal tenir en compte, etc.).
- Proporcionar eines tècniques per al desenvolupament de les seves funcions.
- Sensibilitzar i prendre consciència sobre la perspectiva des de la qual treballa l'organització.
- Reflexionar sobre les actuacions personals, fomentar noves actituds i generar propostes.
- Desenvolupar formació sobre la realitat de l'organització (trajectòria, valors, missió, activitats, etc.).
- Proporcionar una visió del món associatiu relacionat amb l'activitat realitzada o amb l'entorn comunitari.
- Aportar algunes nocions sobre la legislació, els procediments i els organismes relacionats amb la realització de l'activitat.
- Fer formació sobre el voluntariat, el seu paper en l'organització, drets i deures del voluntariat, aspectes jurídics relacionats, etc.

Malgrat que aquí s'han esmentat algunes accions formatives bàsiques, cada organització s'haurà de plantejar quins són els requisits formatius de l'entitat i de la seva activitat, i vincular-los amb el desenvolupament de la persona voluntària.

## LES ETAPES DE FORMACIÓ DEL VOLUNTARIAT

Identificació de les necessitats formatives	Planificació de la formació	Aplicació de la formació	Avaluació de la formació
Identificar les necessitats de desenvolupament amb relació als objectius de l'organització.	Desenvolupar plans i polítiques de formació.	Supervisar la implantació de les polítiques i els plans formatius.	...per assolir els objectius organitzacionals.
Identificar les habilitats necessàries amb relació a les funcions del voluntariat i els equips de treball.	Assegurar i localitzar recursos per a la formació del voluntariat.	Gestionar i fer seguiment dels programes de formació del voluntariat.	...per millorar l'actuació individual i dels equips.
Identificar i revisar les necessitats formatives de les persones voluntàries.	Desenvolupar programes, sessions i materials formatius.	Fer sessions formatives a persones i grups de voluntariat.	...per satisfer les necessitats i les aspiracions de les persones voluntàries.

Font: Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve, Workbook Four: Managing Volunteer Training*, Irlanda del Nord

### IDEES CLAU

- És important planificar la formació perquè no sigui una acció puntual sense continuïtat.
- La participació del voluntariat en la definició de les necessitats formatives serà clau perquè tingui èxit.
- El pla de formació garanteix el desenvolupament personal del voluntariat dins de l'entitat.
- La formació es pot planificar tenint en compte altres tipus de recursos més enllà dels econòmics.
- Les mateixes persones voluntàries poden formar altres persones de l'equip (voluntàries o no).
- És important que en l'avaluació del pla de formació hi participin tots els col·lectius concernits.

### PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ

- S'ha elaborat un pla de formació del voluntariat?
- Se n'han establert els continguts, la periodicitat, la durada, els objectius, etc.?
- El pla de formació s'elabora amb la col·laboració de les persones voluntàries?
- Hi ha canals per recollir les necessitats formatives de totes les persones que formen part de l'equip de l'entitat?
- S'avaluen les accions formatives?
- S'avalua el compliment del pla de formació?

Font: Casal dels Infants



#### FASE 4. DESENVOLUPAMENT

### FITXA 12\*

#### El pla de formació del voluntariat

#### Temes clau en relació amb el pla de formació del voluntariat:

- Identificació de les necessitats formatives
- Planificació de la formació
- Avaluació de la formació

\* Disponible al CD adjunt

#### Dades sobre la redacció de la fitxa

Data:

Persona/es:

#### 1. Com s'identifiquen les necessitats formatives del voluntariat?

Perfils definits de voluntariat	Habilitats i coneixements necessaris per a les tasques que es duguin a terme	Priorització de les necessitats formatives
1.		
2.		
3.		
4.		

## 2. Com es planifiquen les accions de formació?

Acció de formació	Col·lectiu al qual s'adreça	Periodicitat	Modalitat	Hores	Calendari	Material necessari	Cost



### 3. Com s'avaluen les accions de formació?

Acció de formació	Nombre de participants	Satisfacció dels participants	Aplicabilitat en el dia a dia	Recursos emprats

Comentaris

# 22. LA COMUNICACIÓ

*A cada equip de voluntaris i voluntàries hi ha una persona responsable o coordinadora del programa. Aquesta persona és qui s'encarrega de la comunicació amb el o la responsable del servei.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

Un dels aspectes més rellevants en la fase de desenvolupament és la comunicació. Per mitjà de la comunicació es fa possible una millor integració de les persones voluntàries a l'organització, es porten a terme moltes de les accions de seguiment, es canalitza la participació, etc.

La mateixa activitat de voluntariat significa relacionar-se amb altres membres de l'organització, de manera que contínuament s'estableix una comunicació directa entre ells. Inicialment, la persona responsable del voluntariat acostuma a canalitzar la comunicació entre el voluntariat i l'equip remunerat i, també, amb la persona responsable de l'activitat i el grup en el qual participa la persona voluntària.

En totes les organitzacions hi ha molta comunicació informal i també s'estableixen canals formalitzats. Tanmateix, no sempre s'aprofiten o es potencien els possibles canals disponibles i és bo reflexionar periòdicament per avançar en aquest sentit.

---

**La comunicació fluïda i regular és clau per garantir l'èxit de l'acció voluntària en el marc de l'organització.**

---

La comunicació s'hauria d'esdevenir a diferents nivells:

- Dins del mateix grup de voluntariat: mitjançant les activitats, reunions i trobades informals, etc.

- Entre l'equip de voluntariat i el personal remunerat: per mitjà d'accions promogudes des de l'organització, en les activitats, mitjançant trobades conjuntes, etc.
- Entre les persones voluntàries i la coordinació del voluntariat: amb una freqüència variable segons l'entitat.
- Entre l'organització i les persones voluntàries: sia amb àrees en les quals no participa normalment el voluntariat, o bé globalment, per mitjà de la recepció d'informació sobre altres activitats, projectes, novetats, etc.

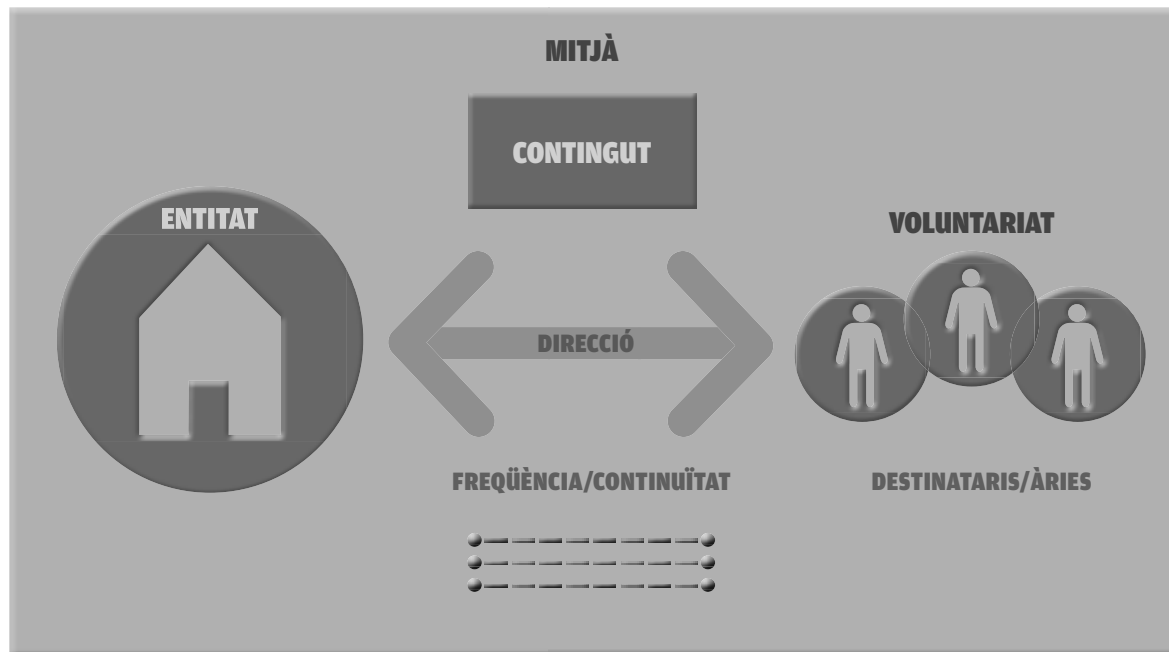
En el moment de plantejar les accions de comunicació amb el voluntariat, l'entitat ha de considerar els diferents elements de l'esquema de comunicació:

- **Direcció del canal:** s'ofereixen no tan sols canals unidireccionals de l'entitat cap a les persones voluntàries, sinó que també se'ls ofereix i es potencia que aquestes persones puguin realitzar les seves aportacions per tal que puguin interaccionar.
- **Destinataris/àries:** a qui s'adrecen els mecanismes de comunicació que es plantegen, si són exclusius per als voluntaris o voluntàries, si s'agrupen amb la base social o el personal remunerat de l'entitat, etc.
- **Freqüència de la comunicació:** es tracta d'estudiar amb quina freqüència ens volem comunicar amb el voluntariat i determinar el canal o la combinació de canals més adequats. Es poden fer servir canals establerts prèviament amb una freqüència determinada, o establir accions puntuals per a informacions concretes. També és possible utilitzar canals continus (espai web, disponibilitat per a visites, etc.).

- **Mitjà utilitzat:** comunicació oral, per escrit (paper o electrònic), etc. Ajustar el mitjà segons el perfil del voluntariat actual i els recursos disponibles.
- **Contingut:** quina informació s'oferirà i sobre quins temes es crearan canals (activitat de l'entitat, agenda d'activitats, accions formatives, temes d'interès, etc.).
- **Continuïtat:** es poden diferenciar les accions comunicatives amb el voluntariat depenent de si es tracta d'accions puntuals o canals que es mantenen de manera prolongada en el temps (amb més o menys freqüència).

Sovint, es creen canals específics de comunicació amb els voluntaris i voluntàries. Algunes entitats els envien butlletins amb informació d'interès, sia sobre temes interns de l'organització o amb informacions externes vinculades amb l'activitat de l'organització o amb el voluntariat. També hi ha altres mecanismes que aconsegueixen objectius similars, com ara: l'enviament via postal o electrònic d'informació d'interès sobre l'àmbit d'activitat de l'entitat que es considera que pot interessar, o la reserva d'un espai físic en el centre on participen per publicar informació (cartells, espai per a anuncis, etc.).

FIGURA XII: LA COMUNICACIÓ AMB EL VOLUNTARIAT



Font: Observatori del Tercer Sector, 2006

## **Possibles mecanismes de comunicació amb el voluntariat**

- Pàgina web
- Butlletins interns (adreçats exclusivament al voluntariat o a tot l'equip)
- Butlletins externs (per exemple, una revista de l'organització)
- Reunions periòdiques o trobades específiques amb les persones responsables de l'activitat, amb la persona responsable del voluntariat o amb tot l'equip
- Tramesa d'informació per mitjà de correu electrònic o postal
- Tauler d'anuncis en un espai físic de l'entitat
- Intranet adreçada al voluntariat o a l'equip en general
- Trobades informals (celebracions, etc.)

## **IDEES CLAU**

- Garantir que la comunicació amb el voluntariat és regular i fluïda. Sense comunicació es fa difícil aconseguir el compromís i la continuïtat de les persones voluntàries.
- Aprofitar els canals de comunicació de l'organització o crear-ne d'específics, si escau.
- Establir canals de comunicació bidireccionals. És important conèixer les inquietuds i les reflexions de les persones voluntàries.
- Definir clarament quina és la informació que necessiten els voluntaris i voluntàries per poder fer la seva tasca i participar en l'entitat.

## **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- Hi ha una persona responsable de mantenir la comunicació amb el voluntariat de l'entitat?
- Estan recollits per escrit les principals formes de comunicació amb el voluntariat, els continguts i la periodicitat?
- Hi ha algun sistema establert perquè el voluntariat pugui comunicar les seves inquietuds, transmetre informacions, etc., a l'organització o als seus companys o companyes?
- Se li envia la revista de l'entitat, algun butlletí o altre tipus de documentació?

#### FASE 4. DESENVOLUPAMENT

### FITXA 13\*

#### La comunicació

#### Temes clau en relació amb la comunicació:

- Planificació de la comunicació
- Avaluació

\* Disponible al CD adjunt

#### Dades sobre la redacció de la fitxa

Data:

Persona/es:

#### 1. Com es planifiquen les accions de comunicació?

Acció de comunicació	Destinatari	Periodicitat	Mitjà utilitzat	Contingut	Qui elabora els continguts	Cost

## 2. Com s'avaluen les accions de comunicació?

Acció de comunicació	Periodicitat	Grau d'acceptació dels continguts	Satisfacció dels col·lectius	Recursos emprats

Comentaris

# 23. LA PARTICIPACIÓ DE LES PERSONES VOLUNTÀRIES EN L'ORGANITZACIÓ

*Els voluntaris i voluntàries poden fer aportacions, i l'entitat les valora, les recull i les fomenta. Es dóna suport a totes les iniciatives que es consideren coherents.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

La participació es constitueix com un valor propi de les organitzacions no lucratives, i les diferencia en bona part d'empreses i administracions públiques. Les organitzacions són espais de participació de la societat civil i, per tant, internament és important que també siguin un referent pel que fa a la participació interna.

Les entitats, en plantejar-se el que representa el voluntariat a la seva organització, també concreten el grau i els àmbits de participació d'aquest voluntariat en l'entitat. Fins i tot en el cas d'entitats de voluntariat en les quals totes les persones són voluntàries, caldria establir quins són els graus de participació, si hi ha un únic nivell comú o si hi ha diversos nivells segons la implicació de cada persona, etc.

En gestionar el voluntariat, la participació aporta beneficis en múltiples sentits. Contribueix a la motivació de les persones voluntàries, enriqueix les activitats i el projecte, ajuda a innovar, legitima les accions que es duen a terme, etc.

A la publicació *Idees per a associacions participatives* es recullen diversos nivells per a la participació del voluntariat en l'organització:

- Informació-comunicació: és el primer pas per a la participació. Es tracta de la transmissió d'informació en tots dos sentits (de l'entitat al voluntariat i a la inversa).
- Consulta-deliberació: es tracta de recollir una opinió. Aquesta opinió es podrà tenir en compte o no posteriorment, però ha de servir per aclarir una decisió. En aquest cas, les opinions formulades per les persones voluntàries no són vinculants.
- Decisió-gestió: és el màxim grau de participació. En aquests casos, les persones voluntàries participen en la presa de decisions d'un tema o diversos i es fan càrrec de la gestió d'aquests temes. Això comporta l'adopció d'una decisió substituint algú o conjuntament amb la persona o persones responsables d'aquest tema. Implica un alt grau de compromís per part dels i de les participants.

---

**La participació és un procés d'implicació i compromís amb l'organització.**

---

Alguns criteris que es poden establir per determinar els diferents nivells de participació són:

- Segons la tipologia de voluntariat: depenent del perfil de la persona voluntària o del tipus de col·laboració que tinguin amb l'organització. Per exemple, en els

casos en els quals hi ha una col·laboració més estreta i, per tant, el voluntariat està més implicat, també acostuma a tenir un nivell de participació més elevat.

- Segons l'experiència a l'entitat: es pot optar per diferenciar aquelles persones voluntàries que per la seva trajectòria i grau de coneixement de l'organització poden tenir un nivell de participació més alt del voluntariat que s'acaba d'incorporar a l'entitat.
- Segons l'àrea en la qual col·labora: el voluntariat pot col·laborar en diferents àrees organitzatives i, a vegades, aquest es defineix com un criteri per diferenciar la participació.
- Segons les funcions que compleix: hi ha voluntariat que duu a terme accions que representen un alt grau de responsabilitat a l'organització. En aquests casos, normalment s'opta per implicar-los en la presa de decisions de l'àrea de la qual s'encarreguen o, si l'entitat es compon només de voluntariat, del conjunt de l'organització.

A banda de definir els nivells de participació s'haurien de delimitar les àrees principals. Algunes d'aquestes àrees són:

- En els programes: de manera que participi en les decisions que afecten el programa en el qual col·labora, o bé en un conjunt de programes de l'entitat.
- En el funcionament general de l'organització: fent aportacions en decisions vinculades amb la gestió de l'entitat.
- En la coordinació del voluntariat: com a col·lectiu implicat. Algunes entitats opten per incorporar el voluntariat en les decisions relatives a la seva gestió.
- En decisions estratègiques: és una àrea que implica un alt nivell de participació per a les persones

voluntàries, ja que poden intervenir en decisions que repercuteixen en la definició de l'organització, en el seu futur, etc.

Algunes maneres de concretar la participació del voluntariat són:

- Els grups autogestionats (abordats amb més extensió en un altre capítol).
- Com a membre representatiu del col·lectiu a la junta directiva o patronat de l'entitat.
- A l'assemblea (si les persones voluntàries també són sòcies de l'entitat).
- Mitjançant consultes participatives.
- En reunions de seguiment periòdiques sobre l'activitat de l'organització.
- Virtualment.

La participació és un dret per a les persones voluntàries, tal com ho expressa l'article 6.c de la Llei estatal 6/1996, de 15 de gener, del voluntariat. Establir el tipus de participació és insuficient. Entre les seves responsabilitats, l'entitat té el desenvolupament d'accions i l'establiment de canals que possibilitin aquesta participació. Perquè la participació sigui efectiva, el voluntariat necessita mecanismes que afavoreixin la seva implicació i que siguin percebuts com a propers i eficaços. Quan s'estableix un nou canal, és important el procés d'incorporació i ús d'aquest canal. Segurament es desenvoluparà de manera gradual.

Així mateix, la participació del voluntariat s'ha de mantenir al llarg del temps. Cal gestionar-la en el dia a dia com un tema transversal i no pas com una activitat puntual. La participació del voluntariat en un tema concret serà més gran si l'organització té una tradició participativa establerta i el voluntariat sent que les seves contribucions es prenen en consideració.



## Alguns consells per fomentar la participació

1. Conèixer les capacitats, les motivacions i les limitacions de cada persona voluntària i aprofitar al màxim les competències de cada un.
2. Flexibilitzar i diversificar les formes de participació en l'entitat.
3. Delegar les responsabilitats i les tasques, treballar en equip, enfortir la relació i la cohesió entre les persones de l'organització.
4. Treballar el sentiment de pertinença a l'organització.
5. Incentivar la participació amb trobades i actes específics. Per exemple, fer trobades conjuntes dels diferents col·lectius de l'entitat i celebrar una trobada anual amb un vessant lúdic.
6. Fer una anàlisi sobre les aportacions de les persones que participen en l'entitat i el seu grau d'implicació.
7. Destacar els beneficis i les satisfaccions de la participació.
8. Fomentar la participació de la junta directiva o patronat en el dia a dia de l'entitat.
9. Redactar un manual de gestió que sistematitzi tots els procediments que es realitzen actualment amb relació a la participació.
10. Utilitzar Internet i les TIC (actualitzar la pàgina web amb les pròximes activitats de l'entitat, organitzar un fòrum via web, etc.).

Font: VIDAL, P.; SIMON, C. (2008): *Idees per a associacions participatives*, Ajuntament de Barcelona

## IDEES CLAU

- Per mitjà del voluntariat, la ciutadania decideix participar activament en la millora de la societat. És important garantir que aquesta participació sigui efectiva i real en l'organització.
- Hi ha diversos nivells de participació dependent del temps a l'entitat, el coneixement, la informació, els perfils, etc.
- La participació és un dret per al voluntariat i és important explicitar quins són els canals de participació del voluntariat en l'organització.
- La participació del voluntariat no ha de ser un aspecte puntual i diferenciat de les tasques que es duguin a terme, sinó que ha d'estar present de manera contínua en l'organització de voluntariat.
- La participació implica compromís i responsabilitat amb el projecte de l'entitat.

## PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ

- S'ha reflexionat sobre la importància i els beneficis de la participació del voluntariat en l'entitat?
- S'han establert accions i canals per possibilitar la participació del voluntariat?
- S'han definit criteris per determinar els diferents nivells de participació de les persones voluntàries?
- Aquests accions són contínues o periòdiques, o són de caràcter puntual?
- Es tenen en compte a l'organització les propostes que fan les persones voluntàries?

# 24. LA RELACIÓ AMB EL PERSONAL REMUNERAT DE L'ENTITAT

*Durant els nostres campaments d'estiu, els participants no distingeixen entre persones voluntàries i remunerades. La professionalitat queda garantida per tot l'equip. Fragment d'una entrevista amb una organització*

---

En moltes organitzacions, el voluntariat coexisteix amb el personal remunerat. Tanmateix, la distribució de responsabilitats i les formes d'organització són diverses, tal com s'ha vist en capítols anteriors. Per a algunes entitats, l'àmbit d'actuació influeix de manera significativa en aquesta distribució; per a altres, el percentatge de persones contractades està determinat per la disponibilitat de recursos per assumir noves incorporacions, etc. En tots els casos, un dels principals elements necessaris és tenir una definició clara de responsabilitats i funcions per facilitar les relacions entre persones remunerades i voluntàries.

---

**Cada organització ha de definir quina és la distribució de responsabilitats entre el personal remunerat i el voluntariat d'acord amb les activitats, la intensitat en el temps, etc.**

---

El voluntariat forma part de l'essència de les entitats del tercer sector i, per tant, cal garantir que l'equip remunerat ho entén així per donar-li la importància que es mereix. És essencial que l'equip remunerat senti que la integració del voluntariat en l'organització i en les tasques que comparteixen forma part de les seves responsabilitats.

La bona relació entre tots dos col·lectius és una de les fonts d'èxit dels programes de voluntariat. A continuació

s'assenyalen algunes qüestions rellevants que influeixen en el moment de fomentar una relació en la qual ambdós col·lectius s'aportin i es complementin mútuament:

- **Composició de l'equip remunerat-voluntariat.** La trajectòria prèvia de l'entitat o el perfil dels voluntaris i voluntàries que participen determinen formes diferents de relació. D'aquesta manera, una organització que històricament ha treballat amb voluntariat en bona part de les seves àrees d'activitat i que opta per un increment del nucli remunerat s'haurà de plantejar l'impacte d'aquest canvi en la relació entre tots dos col·lectius.

L'aclariment de funcions de cada grup és especialment important en aquest cas per evitar contrarietats. Les persones voluntàries poden arribar a sentir que les persones remunerades les estan substituint, que no estan implicades, que no coneixen la trajectòria de l'organització, etc. L'equip remunerat, per la seva banda, pot pensar que el voluntariat el rebutja o que, com que té una dedicació menor, realment no coneix el dia a dia de l'entitat.

- **Definició clara de funcions i àmbits de responsabilitat.** El vincle entre tots dos col·lectius condiona en gran manera des de la fase inicial de definició del voluntariat. En aquest sentit, aclarir els sistemes de participació que cada col·lectiu té en els processos de presa de decisions de l'organització (més enllà de les seves pròpies funcions) és bàsic per a una bona relació entre ells.

Algunes vegades, les tasques que duen a terme voluntariat i equip remunerat són molt semblants, i fins poden

arribar a ser les mateixes. En altres casos, el voluntariat acompleix una tasca molt diferent de la del personal remunerat; per exemple, en una àrea concreta o donant suport a tasques molt específiques. D'altra banda, el grau en què necessiten dur a terme les tasques conjuntament no sempre és igual i, en aquest sentit, hi ha organitzacions que disposen de perfils de voluntariat més genèrics que altres que treballen amb voluntariat especialitzat.

Totes aquestes situacions donen peu al fet que s'estableixin vincles diferents que cal garantir i que agiliten i faciliten l'acompliment de les responsabilitats de cada col·lectiu.

- **Mecanismes i espais de relació i comunicació.** En els casos en què ja hi ha relació durant l'acompliment de funcions, és important que aquests espais vagin més enllà i que hi involucrin la resta de l'equip.
- **Nivell d'implicació de l'equip remunerat en la gestió del voluntariat.** Quan el voluntariat col·labora directament amb equips de treball remunerat és important que aquests equips participin de la seva gestió. L'equip remunerat pot tenir informació informal sobre el funcionament, sobre les relacions,

sobre el grau de satisfacció, etc., que la persona coordinadora de voluntariat necessita compartir per poder gestionar les persones voluntàries.

No tenir en compte l'equip remunerat quan es gestiona el voluntariat pot provocar sentiments de recel, d'indiferència, o sentiment de càrrega envers el col·lectiu. Així doncs, cal determinar quin paper pot tenir l'equip remunerat segons l'entitat i les seves característiques.

Cal tenir en compte que la diferència entre col·lectius s'ha plantejat d'acord amb el seu caràcter voluntari i remunerat, obviant expressament el terme *professional*. De vegades, s'opta per anomenar *professionals* només les persones contractades a les entitats. Aquesta assignació porta a una concepció errònia del voluntariat i pot ser font de conflicte. Dins dels seus àmbits de responsabilitat, el voluntariat també actua i ha d'actuar sempre amb professionalitat. De fet, els programes de voluntariat (sobretot els de llarga durada) cerquen aconseguir que les persones voluntàries es desenvolupin per mitjà de la formació i de l'assumpció de responsabilitats en l'entitat. Tots dos són indicadors de professionalitat.



Font: Fundació Pere Tarrés

## Com es pot evitar el conflicte entre el personal remunerat i el voluntariat

- Implicar el personal en les decisions sobre el voluntariat.
- Planificar la definició de funcions i els sistemes de supervisió del voluntariat.
- No acceptar tot el voluntariat sense tenir en compte el seu perfil i les seves capacitats.
- Tenir en compte que no tot el voluntariat pot assumir qualsevol coneixement o habilitat.
- Assegurar-se d'incloure en el disseny de la formació el personal amb el qual les persones voluntàries treballaran.
- No assumir que el personal remunerat ja ho coneix tot sobre la gestió adequada del voluntariat.
- Reconèixer de manera explícita les contribucions que les persones voluntàries fan a l'organització.
- Recompensar el personal que treballa bé amb el voluntariat.
- Permetre que el personal supervisi el voluntariat amb el qual treballen coordinadament amb el responsable de voluntariat.
- Escoltar tots els problemes per trobar solucions.
- En cas de conflicte, analitzar cada una de les situacions i implicar les persones concernides en les solucions.

---

Font: LYNCH, R.; McCURLEY, S. (1983): "How to generate conflict between paid staff and volunteers", *Voluntary Action Leadership*, National Court Appointed Special Advocate Association – CASA, Canadà

## IDEES CLAU

- Definir de manera explícita la distribució de funcions entre personal remunerat i voluntariat segons el tipus d'activitats, l'especialització, la intensitat en el temps, etc.
- Obviar el terme *professional* per distingir el personal remunerat del voluntari. Tothom ha de ser professional en les seves activitats.
- Garantir que hi ha espais de relació entre el personal remunerat i el voluntariat.
- És necessari que tot el personal remunerat comparteixi la visió sobre el voluntariat que té l'entitat.

## PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ

- S'ha reflexionat i explicitat amb tot l'equip quin és el model de voluntariat que té l'organització?
- S'han definit per escrit les diferents funcions del voluntariat i l'equip remunerat?
- S'han transmès al personal remunerat les tasques en les quals col·laborarà el voluntariat, en les quals hauran de treballar conjuntament, etc.?
- S'han creat espais de relació entre tots dos col·lectius?

# 25. EL SEGUIMENT I L'AVALUACIÓ

*El responsable del voluntariat manté una reunió de seguiment amb les persones voluntàries que al principi és setmanal i, posteriorment, passa a ser mensual. És important per detectar possibles desajustos.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

El seguiment de les persones voluntàries afavoreix un encaix i una adaptació més importants entre aquestes persones i l'entitat. L'acompanyament en la trajectòria que segueix el voluntariat en l'organització dona continuïtat a la tasca d'acollida que es fa durant el seu procés d'incorporació. El seguiment permet veure l'evolució i com es transformen les motivacions i les expectatives de les persones voluntàries a l'entitat.

Seguiment no vol dir supervisió sobre les responsabilitats i les tasques que duu a terme el voluntariat. Es tracta d'establir accions periòdiques més o menys formalitzades que permetin acompanyar i impulsar el desenvolupament de les persones voluntàries a l'entitat.

---

**El seguiment és un factor clau de la gestió del voluntariat, s'ha de fer individualment i al llarg de tota la trajectòria de la persona voluntària a l'organització.**

---

Les accions de seguiment mantenen una estreta relació amb altres elements com ara la formació, la comunicació i la participació. Per tant, les accions sempre

s'emmarquen en relació amb els altres aspectes que es treballen en la fase de desenvolupament.

L'èxit de les accions de seguiment és una responsabilitat compartida entre l'organització i el voluntariat. L'organització posa a l'abast del voluntariat diversos canals de seguiment i, al seu torn, les persones voluntàries expressen les inquietuds, les dificultats i les expectatives que tenen. En definitiva, traslladen a l'organització com s'hi senten col·laborant-hi. Això requereix que el seguiment s'esdevingui tant pel que fa a les tasques com pel que fa al grau de satisfacció amb les activitats realitzades, la relació amb les altres àrees i persones de l'entitat, etc.

Les vies de seguiment han de ser transparents, i tant l'organització com la coordinació del voluntariat han de potenciar-ne l'ús i fer-les visibles. La seva importància augmenta tenint en compte que l'organització pot sistematitzar, d'aquesta manera, la recollida d'informació sobre el desenvolupament de les persones voluntàries dins de l'entitat. A partir d'una anàlisi d'aquesta informació pot promoure millores al voltant del voluntariat.

Segons *Essential Volunteer Management*, el seguiment del voluntariat comparteix algunes característiques amb el personal remunerat, però hi ha alguns elements diferencials que cal considerar:

**La responsabilitat del seguiment.** Cal determinar qui se n'encarrega, si és la persona responsable de voluntariat o bé alguna persona o persones de l'equip amb el qual

el voluntariat col·labora més estretament (altres persones voluntàries en uns casos o personal remunerat en altres).

Qualsevol de les dues formes és útil, però és essencial aclarir a qui correspon aquesta responsabilitat per no deixar-la de banda. En els casos en què la responsabilitat es comparteix cal una bona coordinació.

**La flexibilitat en la gestió.** Cada persona voluntària necessita ser tractada individualment, assumint que les seves motivacions i el seu estil són diferents. Els qui es responsabilitzen del seguiment han de ser capaços de tractar les especificats individuals.

A vegades, això implicarà fer front a situacions que no es produeixen amb el personal remunerat, perquè les motivacions, les expectatives i la implicació organitzativa són diferents.

**L'assignació d'un temps per al seguiment.** Ha d'incloure la planificació de trobades de seguiment, de reunions d'avaluació, etc. Aquests espais s'han de respectar perquè el seguiment no s'esdevingui de manera aleatòria.

Les múltiples formes de voluntariat plantegen la necessitat de disposar de fórmules diferents de seguiment segons els diversos perfils. La localització de la persona voluntària pot estar geogràficament separada de la seu, o bé les funcions que fan, sovint, requereixen que els voluntaris i voluntàries estiguin sols i soles amb persones destinatàries, etc. D'altra banda, hi ha persones que porten a terme la seva tasca en un horari diferent del del personal remunerat o del de la resta de l'equip de voluntariat.

Tots els mecanismes de comunicació i seguiment han de tenir en compte les diverses realitats, atès que és important fer seguiment tant de les persones que realitzen un voluntariat de manera presencial com de les qui ho fan a distància (sia presencialment o virtualment), amb independència de quan es duu a terme.

L'avaluació del voluntariat és un altre dels aspectes que es cobreixen per mitjà del seguiment. S'ha de traslladar des del principi com un component positiu imprescindible per a la bona gestió del voluntariat i s'ha de basar en criteris objectius establerts transversalment.

Perquè tinguin èxit, els sistemes d'avaluació s'han de dissenyar d'acord amb la capacitat de gestió organitzativa. Si no, és possible que fracassin per la dificultat de donar-los continuïtat.

La descripció de cada perfil i de les seves funcions ajuda a avaluar d'una manera senzilla el compliment de les funcions del voluntariat. Alguns altres temes que també convé analitzar són:

- La manera com es realitzen les funcions: nivell de professionalitat i compromís
- Les relacions amb el personal remunerat i la resta de persones voluntàries
- El nivell de participació en el desenvolupament de les funcions
- El grau de satisfacció personal a partir de la tasca realitzada
- Les relacions amb les persones destinatàries (si n'hi ha), etc

La creació d'indicadors d'actuació per a cada perfil de voluntariat també pot ser molt útil en l'avaluació. Es poden establir objectius, calendaris i indicadors mesurables que permetin veure el grau de compliment.

L'avaluació ha de servir per revisar l'actuació del voluntariat, suggerir canvis, recollir suggeriments de les persones voluntàries, assegurar que la persona segueix tenint interès en les funcions que fa, etc. Representa, sens dubte, una oportunitat per millorar la relació entre voluntariat i entitat.

Una de les accions formalitzades per fer l'avaluació és l'establiment de reunions o entrevistes planificades en intervals de temps prefixats. Es pot tractar de trobades anuals, trimestrals o mensuals depenent de les necessitats de cada entitat.

Hi ha casos en els quals és difícil realitzar trobades individuals. El grau de satisfacció també es pot estudiar mitjançant enquestes anuals a les persones voluntàries, enquestes a persones destinatàries per valorar l'acció del voluntariat, etc.

Els espais informals són un canal complementari fonamental on es poden comentar aspectes que preocupin el voluntariat o la persona coordinadora, d'una manera més propera. La base per a aquest tipus de seguiment és ser accessible per a les persones voluntàries.

### ALGUNES ACCIONS DE SEGUIMENT AL LLARG DE LA TRAJECTÒRIA DE LA PERSONA VOLUNTÀRIA A L'ENTITAT

ACCIÓ	OBJECTIUS
Entrevista inicial (als 3-4 dies de la incorporació)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar l'acollida inicial.</li> <li>• Tenir primeres impressions sobre l'arribada a l'entitat.</li> <li>• Resoldre dubtes inicials.</li> </ul>
1a entrevista de seguiment (a les 3-4 setmanes de la incorporació)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar l'ajust inicial d'expectatives personals i organitzatives.</li> <li>• Valorar la integració i l'acollida de l'equip.</li> <li>• Detectar possibles dificultats i inquietuds.</li> </ul>
Entrevista anual de seguiment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar l'estada a l'organització i com s'hi sent la persona.</li> <li>• Concretar aspectes organitzatius que caldria millorar: formació, activitats, etc.</li> <li>• Concretar aspectes personals que es poden millorar: actituds, maneres de portar a terme activitats, etc.</li> </ul>
Reunions informals mensuals de seguiment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donar suport en les possibles dificultats quotidianes.</li> <li>• Fomentar la relació amb la resta de l'equip de voluntariat.</li> <li>• Fer un seguiment de l'evolució de les motivacions.</li> </ul>

Font: Observatori del Tercer Sector, 2008

### **Algunes accions de seguiment que es poden portar a terme quan el voluntariat està dispers en el territori són:**

- La creació d'eines de seguiment virtual
- La realització de visites periòdiques pel territori
- La comunicació periòdica per mitjà de butlletins electrònics i tot tipus de comunicacions
- El contacte i el suport telefònic continuat
- Les trobades de voluntariat (sia a nivell formatiu, entre grups que actuen en diversos territoris, etc.)
- Les visites del voluntariat a la seu de l'entitat
- La creació d'informes de seguiment senzills mensuals/trimestrals

Font: Observatori del Tercer Sector, 2008

### **IDEES CLAU**

- El seguiment és clau en la gestió del voluntariat, facilita una millora de la relació entre el voluntariat i l'organització.
- Cal que el seguiment es faci periòdicament durant la trajectòria de la persona voluntària a l'organització.
- El seguiment pot ser més formal o informal segons cada organització, però s'ha de fer de manera periòdica.
- El seguiment aportarà informació per valorar i avaluar la tasca del voluntariat i dur a terme accions de millora.
- A partir del seguiment es podran recollir les impressions del voluntariat per millorar la seva participació en l'entitat.

### **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- S'han fixat reunions amb les persones voluntàries de manera periòdica per fer un seguiment?
- S'ha elaborat un protocol dels diferents mecanismes de seguiment de les persones voluntàries?
- Es tenen definits els criteris i els indicadors d'avaluació de la tasca del voluntariat a l'organització?
- Es proporciona una avalució al voluntariat sobre la seva tasca i se li dóna l'oportunitat d'expressar com se sent en el seu grup, etc.?



#### FASE 4. DESENVOLUPAMENT

### FITXA 14\*

#### El seguiment i l'avaluació

#### Temes clau en relació amb el seguiment i l'avaluació:

- Planificació del seguiment
- Entrevista de seguiment

\* Disponible al CD adjunt

#### Dades sobre la redacció de la fitxa

Data:

Persona/es:

#### 1. Com es planifica el seguiment del voluntariat a l'entitat?

Tipus de seguiment	Periodicitat	Qui el fa	Temes que cal tractar	Avaluació
Entrevista				
Reunions en grup				
Informes				
Altres:				

## 2. Quins temes cal tractar en les entrevistes de seguiment?

Temes	Avaluació de la persona voluntària	Avaluació de la persona entrevistadora
Grau de coneixement de l'entitat		
Activitats realitzades		
Recursos materials per fer les activitats		
Relació amb la resta de l'equip (voluntari i remunerat)		
Formació realitzada		
Desenvolupament personal		
Compromís voluntari		
Altres:		

Comentaris

# 26. LA FIDELITZACIÓ I LA ROTACIÓ

*Ens costa establir el voluntariat. El problema és que col·laborem amb nosaltres quan no tenen feina i, quan en troben una, se'n van.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

Per comprendre la importància que tenen tant la fidelització com la rotació del voluntariat és necessari oferir alguns elements de context i evolució del voluntariat.

Hi ha moltes organitzacions del tercer sector que funcionen gairebé exclusivament mitjançant voluntariat, i en bona part de les que tenen personal remunerat, el nombre és reduït.

La majoria d'organitzacions van ser creades per persones voluntàries a base d'esforç i dedicació. Es tractava de persones molt compromeses i totalment fidels a l'organització i a la seva raó de ser. Al cap d'uns quants anys, moltes d'aquestes organitzacions basades en el voluntariat veuen com el relleu i el traspàs de funcions a altres persones representa una gran dificultat, en part a causa del canvi cultural que es viu en les maneres de fer voluntariat.

El voluntariat actual acostuma a entendre el compromís d'una manera diferent respecte a alguns anys enrere. El nivell de compromís sol ser menor, sobretot a llarg termini. Aquesta situació preocupa moltes entitats i fa que es puguin produir situacions paradoxals.

**Segons els perfils, és més fàcil trobar persones per fer voluntariat de manera puntual que a llarg termini.**

D'una banda, es pot captar fàcilment voluntariat per a una activitat que es fa de manera puntual. Tanmateix, és poc factible fidelitzar aquest voluntariat en programes de llarga durada de l'organització (si n'hi ha), o bé incrementar el seu nivell de compromís amb l'entitat. Per exemple, aquest és el cas quan es participa en una campanya per aconseguir milers de signatures electròniques per denunciar una situació, o quan es participa a reunir centenars de persones per a una commemoració o un altre acte semblant.

D'altra banda, hi ha dificultats de permanència entre les persones que es decideixen a participar en programes de més durada, o bé costa més trobar persones que vulguin iniciar aquest tipus de col·laboració. Sovint, les organitzacions traslladen les seves dificultats per fidelitzar les persones que volen que perllonguin la seva col·laboració, i això condueix a un nivell de rotació més alt del que voldrien.

El canvi de context en relació amb les formes de voluntariat és un nou àmbit de reflexió per a les organitzacions. En primer lloc, es tracta que cada organització determini:

- En quina mesura és necessari que cada un dels perfils de voluntariat de l'entitat hi romangui al llarg del temps.
- Quin nivell de fidelització es desitja per a cada perfil.

Hi haurà entitats que apostin per uns perfils de voluntariat compromesos, que comporta la implicació en la construcció d'un projecte compartit. En altres casos, les formes de col·laboració que exigeixen un nivell menor de compromís també seran factibles.

En segon lloc, caldria analitzar les causes de rotació actual i els motius de la manca de fidelització de les persones voluntàries.

## **Per fidelitzar el voluntariat és molt important la motivació i la implicació en el projecte global.**

---

Finalment, a partir de la primera presa de decisions i d'aquesta anàlisi es pot reflexionar al voltant de les mesures per canviar situacions i rotacions no desitjades. Al seu torn, es poden concretar accions que potenciïn la fidelització del voluntariat.

Cada entitat ha d'estudiar el seu cas particular. No obstant això, a continuació es presenten algunes idees que poden contribuir a reforçar la fidelització de les persones voluntàries:

- Dotar les persones voluntàries de responsabilitats concretes, perquè sentin el projecte com a propi.
- Promoure una certa independència en la realització de les seves tasques, per fomentar la seva autonomia i motivació.
- Permetre el desenvolupament a l'entitat i potenciar les seves habilitats perquè el voluntariat se senti realitzat en la seva tasca.

### **IDEES CLAU**

- Segons els perfils de les persones voluntàries pot ser més fàcil trobar voluntariat puntual que voluntariat a llarg termini.
- Per evitar la rotació del voluntariat són claus la motivació i el seguiment.
- Si segons les tasques cal voluntariat a llarg termini, serà imprescindible explicitar-ho en el procés de selecció.
- És important analitzar les causes de la rotació del voluntariat i considerar quines accions es poden dur a terme per invertir la situació.

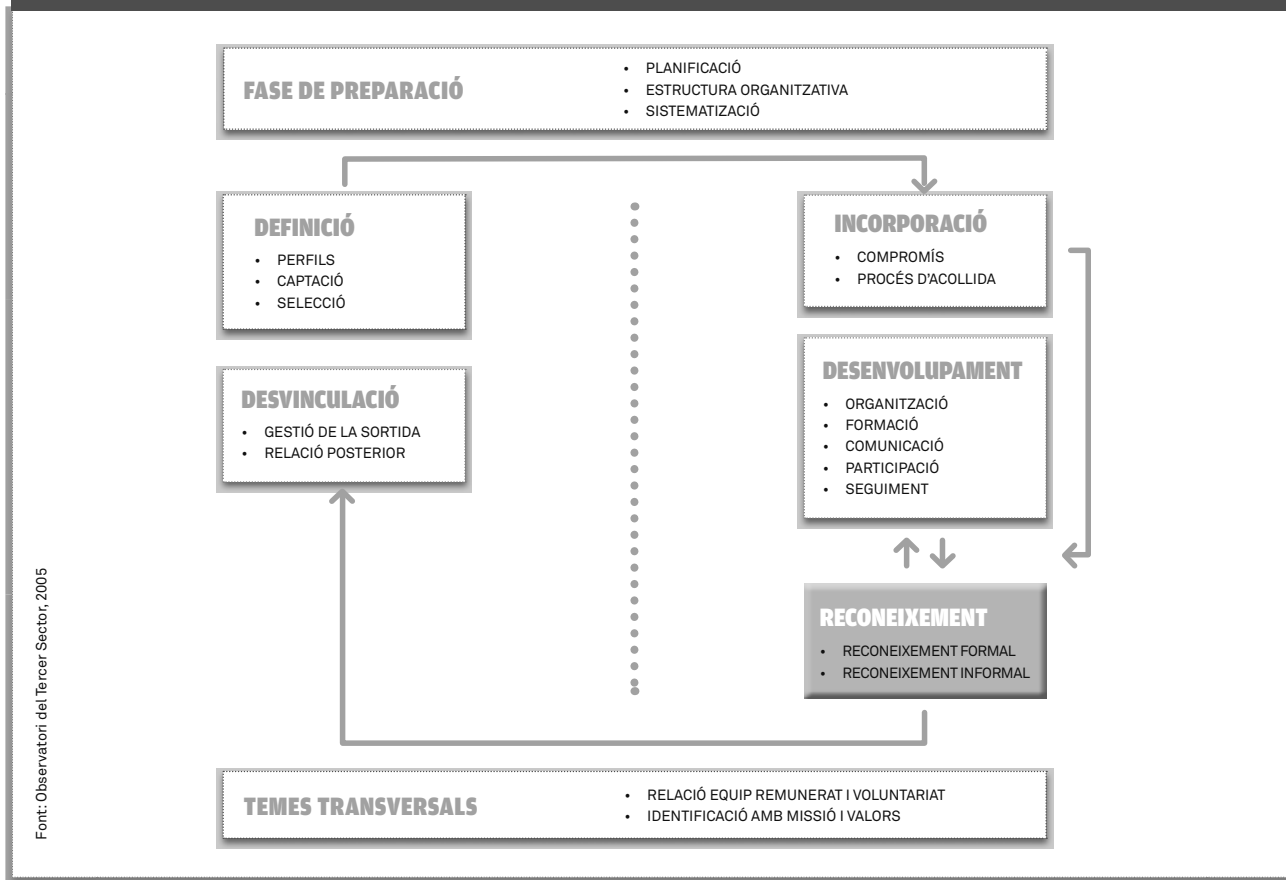
- Fer un seguiment periòdic que permeti detectar problemàtiques i fer els canvis oportuns.
- Oferir a les persones voluntàries la possibilitat de canviar de plaça voluntària si detecten que no és òptima o que un altre càrrec els pot oferir més oportunitats de desenvolupament.
- Oferir formació contínua a les persones voluntàries de manera que puguin desenvolupar més bé les seves responsabilitats i, alhora, fomentar nous aprenentatges que també els seran útils personalment.
- Oferir al voluntariat una trajectòria a l'entitat en la qual puguin adquirir noves responsabilitats i vegin possibilitats d'anar evolucionant dins de l'organització.
- Designar alguns voluntaris o voluntàries que pel seu perfil o trajectòria puguin dur a terme accions de representació de l'organització.
- Apropar les persones voluntàries a la realitat en la qual actua l'organització (si fan tasques en les quals no hi tenen contacte directament).
- Dur a terme processos de participació perquè la persona voluntària pugui prendre part en les decisions que afecten l'entitat i el voluntariat.

### **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- S'ha analitzat quin és el nivell de permanència del voluntariat a l'organització?
- S'organitzen les tasques del voluntariat tenint en compte que hi ha persones voluntàries que poden col·laborar amb l'organització de manera puntual?
- S'ha analitzat conjuntament amb el voluntariat quines són les causes de la rotació?
- S'han promogut accions per fer front a la rotació?

**FASE 5**  
**EL RECONeixEMENT:**  
**TRANSMETRE**  
**L'AGRAÏMENT A LA**  
**PERSONA VOLUNTÀRIA**

FIGURA XIII: FASE DE REONEIXEMENT



Font: Observatori del Tercer Sector, 2005

La característica que defineix tot el voluntariat és que la seva aportació és gratuïta. Així doncs, es descarta la percepció d'aportacions econòmiques o en espècie per fer la seva tasca. Tanmateix, l'agraïment i el reconeixement a aquesta forma de col·laboració es troben entre les obligacions de l'entitat.

L'estructuració del voluntariat a l'organització pot considerar ja possibles formes de reconeixement. Per exemple,

l'existència de canals de participació del voluntariat és una manera de reconèixer el seu paper a l'entitat. Es transmet que formen part dels processos de presa de decisions, que se'ls escolta i que es tenen en compte les seves aportacions.

Les formes de reconeixement són múltiples. El reconeixement ha d'anar molt més enllà de qüestions concretes i valorar la globalitat de l'aportació. És fonamental que sigui valorat i percebut per la persona que ho rep.

Per això, cal analitzar els perfils i les motivacions de la persona voluntària: com entén la persona el reconeixement, què pot agrair, què li pot resultar útil, etc.

Perquè el reconeixement sigui real i el voluntariat el percebi i el valori, hi ha criteris comuns (McCURLEY, S.; LYNCH, R., 1996):

- No s'ha d'oblidar mai el reconeixement al voluntariat.
- El reconeixement ha de ser continuat/freqüent.
- S'han d'utilitzar o combinar diversos mètodes.
- Les accions han de ser sinceres i mai forçades.
- Aquestes accions han de valorar també la persona, a més de la seva tasca.
- Les accions han d'estar directament relacionades amb els resultats (justificades).
- Les diferents accions de reconeixement han de ser consistents entre si.
- El reconeixement ha de ser immediat o pròxim a la tasca valorada.
- El reconeixement s'ha d'adaptar a les característiques o els perfils del voluntariat.
- Cal ser coherent reconeixent allò que l'entitat valori més.

---

### **Formes complementàries de classificació del reconeixement:**

- Segons el grau de visibilitat
- Segons el grau de formalitat
- Segons si es fa individualment o col·lectivament

Es poden diferenciar les accions de reconeixement segons la seva visibilitat.

Entre les accions visibles s'inclouen: premis, cartes d'agraïment, regals, etc. Els mecanismes menys visibles es fan en el dia a dia i són més intangibles.

Així mateix, es pot diferenciar el reconeixement segons el seu grau de formalitat:

El **reconeixement formal** es caracteritza per disposar d'accions, en més o menys grau, establertes i planificades dins del funcionament de l'organització.

El **reconeixement informal** comprèn aquelles accions del dia a dia que agraeixen de manera directa l'aportació de la persona.

Finalment, també es poden valorar les accions de reconeixement segons que es facin per a tot el col·lectiu o individualment.

Hi ha mecanismes per valorar o destacar la tasca que el voluntariat duu a terme dins de l'entitat, explicitant-ho i fent visible l'impacte de la seva col·laboració. A més a més, individualment també es pot reconèixer l'aportació específica de cada persona.

# 27. TÈCNIQUES DE REONEIXEMENT FORMAL

*S'està estudiant com es pot fer visible la tasca del voluntariat. Per a ells i elles seria un reconeixement molt important. En la memòria s'ha inclòs la llista dels noms de totes les persones voluntàries.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

El reconeixement formal acostuma a ser visible i tangible. És preferible que els criteris emprats siguin clars i explícits per evitar interpretacions personals i garantir l'homogeneïtat en les actuacions.

El reconeixement ha de ser necessàriament just. Distingir col·lectius que no fan bé la seva tasca pot crear incomfortat, malestar i desmotivació entre altres persones que sí que la fan bé. Així mateix, si es reconeix arbitràriament la tasca d'unes persones o altres el mecanisme de reconeixement perd legitimitat i sentit.

És molt important tenir cura de les formes de reconeixement i prestar-hi una atenció especial. El reconeixement formal és una manera de demostrar públicament el compromís de l'entitat amb el voluntariat i la seva tasca. Per això, la visibilització de l'actuació de l'entitat amb el voluntariat ha de tenir una relació directa amb el que es viu en el dia a dia. Qualsevol mètode de reconeixement es legítima si és sincer i coherent amb els valors i la manera d'actuar de l'organització.

Les entitats poden materialitzar les accions de reconeixement gratificant el seu voluntariat amb certificats, medalles o premis, actes públics, etc. És necessari crear procediments en aquest tipus d'accions establint un calendari d'actes. Per exemple, es pot fer un acte anual de reconeixement o premiar els voluntaris i voluntàries que

aconsegueixin un objectiu concret o superin un temps determinat col·laborant a l'entitat.

**Cada entitat ha de trobar la manera més adequada de reconeixement envers el voluntariat d'acord amb la seva missió, valors, cultura organitzativa, etc.**

Cada organització hauria d'adaptar els sistemes de reconeixement formal a la seva manera de fer. Per tant, és millor evitar, per exemple, un acte o celebració artificial si això no representa una voluntat real de l'organització.

Les accions de reconeixement formal de caràcter periòdic s'han de mantenir al llarg del temps. A la vegada, és important garantir que es transmeten a totes les persones els criteris sobre els quals es basen i que donen lloc a les diverses accions.

A continuació es detallen algunes idees de reconeixement formal envers el voluntariat:

- Presentar l'equip i la tasca de cada departament o àrea en el moment de la incorporació de la persona voluntària.
- Crear apartats especials en la memòria i en la pàgina web en els quals es posi de manifest la importància que té aquest col·lectiu. Incloure exemples, aportacions específiques, fotografies, etc.
- Reservar un espai en la revista de l'entitat centrat en el voluntariat. Es poden combinar les entrevistes



a persones voluntàries, els projectes o les activitats que es porten a terme, els plans futurs, etc.

- Documentar i visualitzar el resultat de la tasca del voluntariat. És important posar de manifest quines fites s'han assolit gràcies a la seva col·laboració. Això es pot fer visible per mitjà de publicacions, revistes, memòries, etc.
- Proporcionar formació contínua al voluntariat. Cal considerar aquesta possibilitat tant en incorporar-se a l'entitat com en el desenvolupament dins de l'organització. La formació s'hauria d'equiparar a la del personal remunerat si es fan funcions similars.
- Proporcionar, en la mesura que sigui possible, mecanismes de flexibilitat. Es pot tractar de flexibilitat

horària, flexibilitat pel que fa als projectes i les activitats en què es participa, etc.

- Oferir al voluntariat la possibilitat de participar gratuïtament en activitats de l'organització (actes, celebracions, jornades, etc.).
- Entregar un carnet de voluntari o voluntària, que reforci la seva identitat amb l'organització i que contribueixi a la seva identificació com a part del grup. Es pot vincular amb la seva trajectòria com a voluntari o voluntària a l'entitat. També pot ser útil el lliurament de certificats de participació.
- Organitzar i promoure esdeveniments de reconeixement: celebració d'un sopar anual, un pícnic o una festa en ocasió del dia del voluntariat.

Font: Arrels Fundació



- Convocar un premi per al voluntari o voluntària de l'any establint uns criteris previs. Es reconeix la tasca personal, la seva implicació, la seva capacitat de treballar en equip o altres aspectes en els quals hagi destacat.
- Convidar el voluntariat als actes que se celebrin quan l'organització rebí algun premi o reconeixement.
- Entregar o enviar una postal d'aniversari (en el cas d'entitats petites fins i tot es pot celebrar d'alguna manera).
- Oferir petits obsequis com ara samarretes, gorres, fotografies, etc.

### **IDEES CLAU**

- És important que el reconeixement envers el voluntariat sigui coherent amb els valors de l'organització.
- Els criteris per al reconeixement han de ser explícits per evitar arbitrarietats i han de ser compartits amb tota l'organització.
- És important crear procediments sobre accions de reconeixement: quines seran, quan es faran, qui les farà, etc.
- Hi ha una gran diversitat de formes de reconeixement formal molt senzilles de portar a terme i sense costos econòmics.

### **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- S'ha reflexionat al voltant dels mecanismes de reconeixement formal i s'han posat per escrit?
- S'està fent actualment alguna acció de reconeixement formal? És coherent amb la missió i els valors?
- S'han compartit amb tot l'equip els criteris de reconeixement de l'entitat?
- Es fa visible l'acció de les persones voluntàries en els mitjans de comunicació de l'organització (revista, web, memòria, etc.)?

# 28. TÈCNIQUES DE REONEIXEMENT INFORMAL

*Les persones responsables de cada programa visiten els centres tant a l'hivern com a l'estiu, perquè es vol mantenir la proximitat amb el voluntariat.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

Les organitzacions poden oferir altres sistemes de reconeixement informal o implícit en el dia a dia. Hi ha autors que apunten a aquest tipus de valoració com la que “humanitza” el voluntariat. És la resposta lògica a considerar-lo com a “persona” i consisteix a agrair la seva aportació de manera directa.

El reconeixement informal és la base per agrair la tasca del voluntariat en el dia a dia i, externament, gairebé no és visible. En aquest cas, es basa en l'estimació i el respecte que mereix, més que no pas en allò que rep el voluntariat.

Algunes accions poden tenir un caràcter més espontani i se solen enfocar individualment o a equips de persones que col·laboren conjuntament. La persona encarregada del seguiment del voluntariat té un paper important a reconèixer els esforços i la tasca diària.

---

**El reconeixement informal no requereix gaire preparació; només cal tenir present la tasca de les persones voluntàries a l'entitat.**

L'avantatge del reconeixement informal és que prescindeix d'una preparació específica i es pot fer en el mateix moment que es consideri necessari. És important la immediatesa en el reconeixement, perquè permet tenir un impacte més directe en la persona voluntària.

Cada organització ha de determinar quin tipus de reconeixement proporcionarà al voluntariat segons els seus valors i la seva manera d'actuar. A continuació s'ofereixen alguns exemples d'accions o elements que cal tenir en compte en el reconeixement informal envers el voluntariat:

- Fomentar la participació i la comunicació: consisteix a integrar la persona voluntària dins de l'entitat més enllà de la seva pròpia tasca. Moltes vegades, aquest tipus d'accions són les que valora més el voluntariat molt compromès. Es perceben com una ajuda a la integració i la motivació dins de l'entitat. Acostumen a afavorir la fidelització.
- Oferir als voluntaris i voluntàries una atenció personal i un tracte directe: d'aquesta manera, se senten “un/a més” a l'organització, membres d'un únic equip. Cal fomentar aspectes com ara que la resta del personal de l'organització conegui les persones voluntàries i les anomeni pel seu nom.

- Evitar dins de l'organització qualsevol tipus de discriminació entre persones voluntàries i contractades: tot i que la dedicació d'algunes persones voluntàries sigui de poques hores a la setmana, cal que se sentin tan integrades com les seves companyes i companys remunerats.
- Ocupar-se (el coordinador o coordinadora de voluntariat) que totes les persones voluntàries coneguin els resultats de la seva tasca i se sentin necessàries per a l'organització.
- Aprofitar els sopars de Nadal, les celebracions vinculades amb projectes i activitats, etc., perquè les persones es coneguin fora de l'espai de col·laboració.

També constitueixen una bona oportunitat per afavorir la integració en l'organització.

- Felicitar el voluntariat o donar-li les gràcies per la seva dedicació. Es pot fer de diverses maneres: verbalment o deixant una targeta a una persona voluntària donant-li les gràcies per acabar una tasca específica. A més d'agrair-ho, és positiu explicitar per a què servirà la seva tasca. Explicar el sentit de les accions i posteriorment visibilitzar els resultats posa en valor la tasca realitzada.
- Mantenir interès en el voluntariat invertint temps i esforços en la seva supervisió i oferint-li tant tasques que el motivin com noves responsabilitats.

### **IDEES CLAU**

- El reconeixement informal permet un agraïment de manera directa i en el mateix moment que es vulgui proporcionar.
- No requereix gaire preparació; només cal tenir presents les persones voluntàries en el dia a dia de l'entitat.
- Sol tenir un caràcter espontani i enfocar-se individualment.
- El reconeixement informal ajuda a fidelitzar el voluntariat amb el projecte de l'entitat.

### **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- S'ha reflexionat sobre les formes de reconeixement informal que hi ha actualment a l'organització?
- S'han avaluat conjuntament amb el voluntariat les formes de reconeixement informal que té l'organització?
- La persona responsable del voluntariat o de l'àrea on col·labori la persona voluntària té iniciatives pròpies d'agraïment en el dia a dia?
- Les persones remunerades coneixen el voluntariat i comparteixen espais informals?

## FASE 5. REONEIXEMENT

### FITXA 15\*

#### Tècniques de reconeixement

#### Temes clau en relació amb el reconeixement envers el voluntariat:

- Tècniques de reconeixement formal
- Tècniques de reconeixement informal

\* Disponible al CD adjunt

Dades sobre la redacció de la fitxa	
Data:	
Persona/es:	

#### 1. Quines tècniques de reconeixement formal envers el voluntariat fem servir a l'entitat?

Tècniques	Contingut	Periodicitat	Qui la fa	Avaluació (si es fa, si calen modificacions, etc.)
En la pàgina web				
En la memòria de l'entitat				
En els espais de comunicació: revista, butlletí electrònic, etc.				
En els informes interns				
Presència en actes externs				
Altres:				

## 2. Quines tècniques de reconeixement informal envers el voluntariat fem servir a l'entitat?

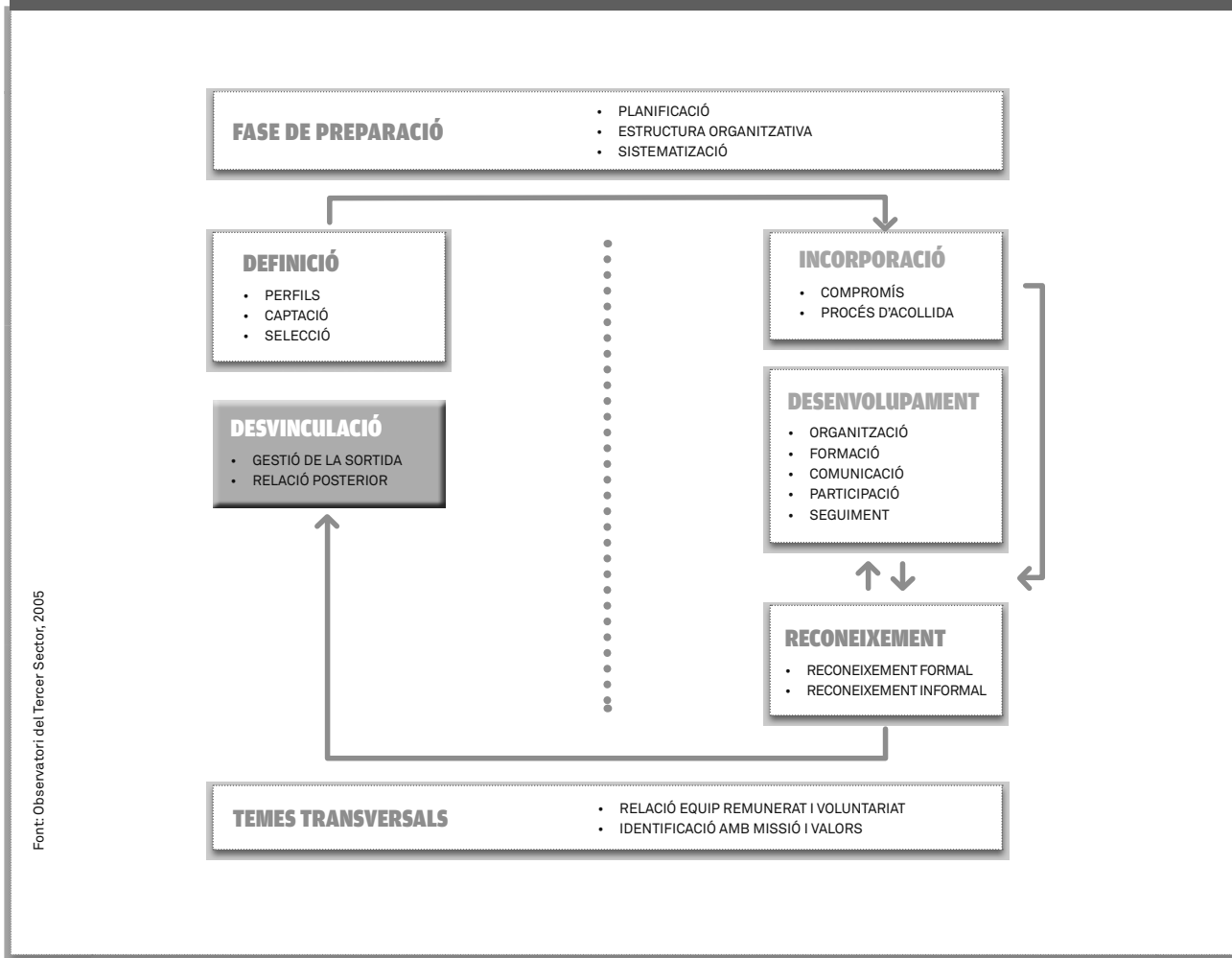
Tècniques	Contingut	Periodicitat	Qui les fa	Avaluació (si es fa, si calen modificacions, etc.)
Visites a les activitats				
Espais de participació				
Festes i celebracions a l'entitat				
Agrair públicament la tasca del voluntariat				
Altres:				

Comentaris

# **FASE 6**

## **LA DESVINCULACIÓ**

FIGURA XIV: **FASE DE DESVINCULACIÓ**



La desvinculació implica la desaparició de les obligacions mútues que s'estableixen formalment al principi per mitjà de la carta de compromís del voluntariat.

En el cas d'organitzacions complexes es tracta d'una decisió acordada o unilateral de qualsevol de les parts que ho comunica i suspèn la relació.

A les entitats de petita dimensió formades per voluntariat, la sortida d'una persona sol tenir un fort impacte en la realització d'activitats. Per aquest motiu, l'equip de persones ho ha de preveure per substituir la persona i gestionar el traspàs de les seves funcions.



## Possibles motius de desvinculació

### a) Vinculats a una decisió organitzativa

- Impossibilitat de continuar amb el desenvolupament del programa al qual estigui adscrit la persona voluntària.
- Incompliment, per part del voluntari o voluntària, dels compromisos adquirits amb l'organització.
- Absència reiterada i sense avís previ de la persona voluntària.
- Comportament inadequat: incompliment dels principis de l'organització, difusió d'informació confidencial, tracte incorrecte a persones destinàries, etc.

### b) Vinculats a una decisió de la persona voluntària

- Canvi en les seves prioritats personals.
- No-disponibilitat horària per complir amb el seu compromís amb l'entitat.
- Desmotivació deguda a l'incompliment de les expectatives des de l'organització.
- Desacord en la manera d'entendre i gestionar el voluntariat a l'entitat, etc.

### c) Vinculats a la relació establerta

- Compliment de la data de finalització marcada inicialment.
- Finalització de l'activitat o el projecte en el qual es participa, etc.

Font: Observatori del Tercer Sector, 2008

Les organitzacions han de ser conscients que aquest moment forma part de la seva trajectòria com a voluntari o voluntària. La desvinculació cal viure-la com una etapa més en el cicle del voluntariat.

Tant la persona que es desvincula com la mateixa entitat necessiten gestionar la sortida. Les organitzacions haurien de disposar de sistemes de gestió de la desvinculació i la persona responsable de voluntariat hauria de coordinar aquesta fase.

Aquest moment es pot utilitzar en positiu des de tot tipus d'entitats per plantejar una reflexió: al voltant de la gestió d'aquesta persona, sobre les seves funcions i la forma de desenvolupament a l'entitat, en relació amb els aprenentatges i els aspectes de millora, etc.

### Instrumentos múltiples de gestió de la sortida de l'entitat

- Entrevista
- Enquesta de valoració
- Trucada telefònica postsortida
- Enviament de carta, etc.

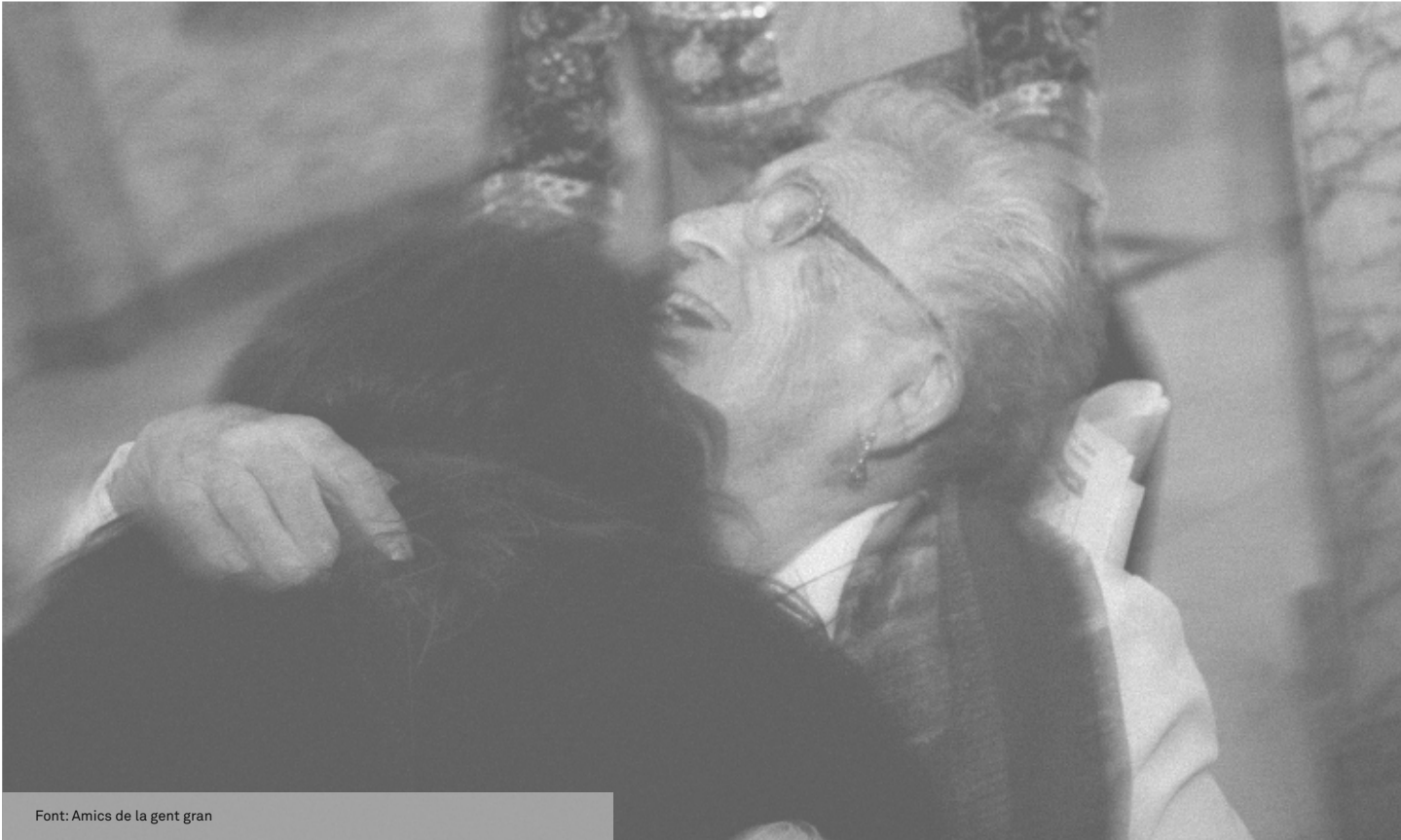
L'entrevista de sortida hauria de ser presencial en la mesura que fos possible. Això no obstant, a vegades aquesta alternativa és poc factible i és possible utilitzar altres variants.

Les accions poden ser complementàries entre si. Cada una d'aquestes accions es caracteritza per diversos elements: el grau d'interactivitat, l'accessibilitat a la persona voluntària, la disponibilitat de temps, el tipus d'informació que s'intercanvia, l'homogeneïtat de la informació, etc.

Paral·lelament, cal dur a terme altres accions relacionades amb la desvinculació:

- Expedició de certificats per la tasca desenvolupada.
  - Gestió administrativa de la sortida: anul·lació de l'assegurança de voluntariat, formalització de documentació que acompanya la desvinculació.
  - Sol·licitud a la persona del lliurament d'equips, documents i béns assignats des de l'organització.
  - Comunicació sobre la desvinculació a totes les parts interessades.
  - Planificació del traspàs de responsabilitats i gestió d'aquest traspàs.
- Recerca d'una persona que la substitueixi (si s'escau).
  - Formalització amb la resta de l'equip (de voluntariat i, si n'hi ha, de l'equip remunerat) d'un moment informal de comiat de la persona.

La sortida de l'entitat pot ser, alhora, el moment d'establir una possible relació posterior de la persona amb l'organització. En aquesta etapa, també cal considerar i impulsar altres formes de relació alternatives, com també la possibilitat de reincorporació.



Font: Amics de la gent gran

# 29. L'ENTREVISTA DE SORTIDA

*Des que entrevistem els voluntaris i voluntàries quan deixen l'entitat tenim en compte moltes de les coses que ens comenten.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

Les entrevistes de sortida són una part important del procés de desvinculació de les entitats. Sovint, és un dels aspectes que es deixen de banda malgrat que pot ser molt enriquidor per a l'aprenentatge organitzatiu.

És útil per diversos motius:

- D'una banda, aporta informació addicional sobre els motius de la desvinculació, sobre com s'ha sentit la persona, sobre quina és la valoració del desenvolupament personal i la seva trajectòria a l'organització i sobre quins són els elements positius i quins els que es poden millorar.
  - A la mateixa entitat li convé conèixer la valoració de la persona voluntària, i els possibles motius que han condicionat la seva sortida. Més enllà de la raó de "no tenir temps" que es fa servir sovint, és important saber per què han canviat les prioritats de la persona voluntària i descobrir si hi ha altres motius de desvinculació.
  - D'altra banda, es tracta d'un canal més per agrair la col·laboració a la persona voluntària. És convenient aprofitar aquesta trobada amb el voluntariat per agrair la seva tasca durant tot el temps que ha romàs a l'organització.
- 

**L'entrevista de sortida és una font d'informació que ajuda a millorar la gestió del voluntariat a l'organització.**

Algunes entitats no entenen que el voluntariat decideixi deixar l'organització i, en comptes d'agrair la seva tasca, l'eludeixen o mantenen una actitud de recriminació durant la desvinculació. És important adoptar una altra perspectiva, ja que la persona voluntària ha realitzat una col·laboració de manera altruista durant el temps que ha estat a l'organització.

A més a més, caldria tenir en compte que és possible que torni com a voluntària en una altra ocasió o que hi ha la possibilitat de col·laborar d'altres maneres amb l'entitat.

La sistematització de l'entrevista de sortida és important per disposar d'informació homogènia i comparable. Si no, es corre el risc de mantenir una conversa informal en la qual s'analitzin només alguns dels aspectes de la col·laboració voluntària de manera aleatòria.

Principalment, caldria concretar:

- **Quan es durà a terme.** Sol ser el darrer dia de la col·laboració, o bé pocs dies abans de la desvinculació.
- **Qui la farà.** Normalment hauria de ser la persona coordinadora de voluntariat. No obstant això, a vegades també participen aportant informació complementària les persones que hi han col·laborat més directament.
- **Quina estructura tindrà.** Pot variar segons l'entitat. En principi, és interessant recopilar informació tant sobre les activitats i els projectes en què s'ha col·laborat com pel que fa a l'equip i el funcionament organitzatiu. En el quadre següent es fa un esbós d'una possible estructura.

**La primera part de l'entrevista pot seguir el mateix cicle de gestió del voluntariat i dels seus diferents elements:**

- Valoració del paper del voluntariat a l'entitat i del seu perfil en particular
- Valoració global de la fase d'incorporació: acollida rebuda, formació inicial, aclariment d'expectatives, etc.
- Valoració del desenvolupament i la trajectòria a l'entitat: formació rebuda, mecanismes i freqüència de la comunicació, formes de participació, sistemes de seguiment i avaluació, activitats i projectes realitzats, etc.
- Valoració de les formes de reconeixement emprades
- Valoració de la relació amb les altres persones voluntàries
- Valoració de la relació amb el personal remunerat

**La segona part de l'entrevista es pot basar a fer aportacions de millora per a l'organització en relació amb dos aspectes:**

- Gestió de les persones voluntàries: innovacions que es poden fer, elements que es poden millorar
- Funcionament de l'organització: temes de gestió interna, manera de fer les activitats i els projectes, etc.

La informació de l'entrevista de sortida hauria de quedar a l'arxiu personal de cada persona voluntària. Amb totes les entrevistes s'hauria de fer una revisió periòdica de la informació recollida. Per evitar sobrecarregar el procés, el cicle d'aquesta revisió pot ser anual.

Si no s'aprofita la informació recollida a les entrevistes de sortida perquè l'organització evolucioni, la seva utilitat és molt limitada. Quan no es fa una revisió global d'informació s'hauria de compartir la informació amb totes les persones responsables d'impulsar els canvis en l'àmbit del voluntariat.

En els casos en què la col·laboració és de caràcter molt puntual (participació en una campanya, en una celebració concreta, etc.), fer una entrevista de sortida perd sentit. En aquests casos és preferible utilitzar altres eines com ara els qüestionaris de satisfacció, per exemple.

La informació proporcionada pot determinar possibles accions de millora en la coordinació del voluntariat. Al mateix temps també es poden plantejar alternatives en altres àrees de l'entitat, ja que la conversa amb el voluntari o voluntària pot desvelar elements susceptibles de ser millorats en les mateixes activitats o serveis de l'organització. De fet, es poden plantejar noves formes de col·laboració per al col·lectiu voluntari, que potser requereixen un altre tipus de vinculació amb l'organització.

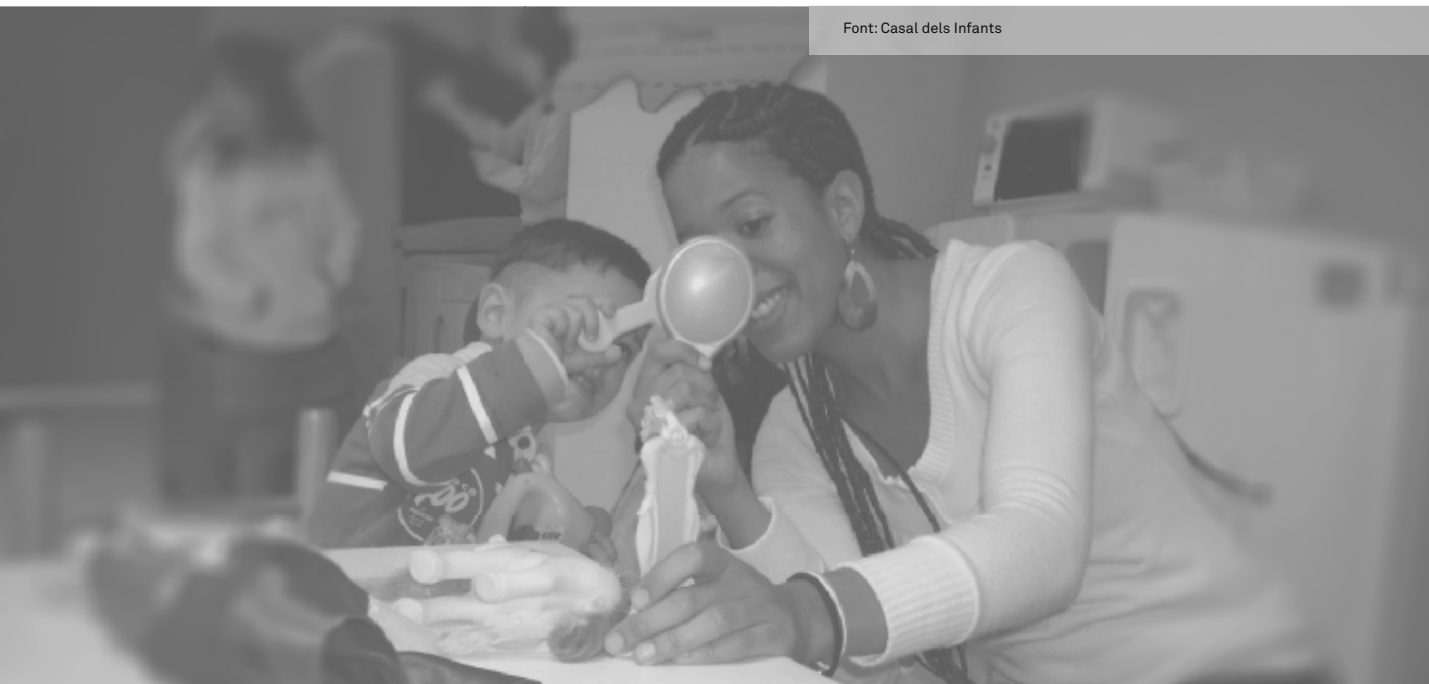
## IDEES CLAU

- Dedicar temps a fer l'entrevista de sortida amb les persones voluntàries ajuda a millorar la gestió del voluntariat de manera global.
- Per mitjà de l'entrevista de sortida es poden saber les raons de la desvinculació del voluntariat més enllà de la manca de temps.
- És important sistematitzar quins són els temes que es tractaran a l'entrevista per poder fer una evolució de la trajectòria del voluntariat a l'organització.
- L'entrevista de sortida també té la utilitat d'agrair la tasca que ha dut a terme la persona voluntària.

## PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ

- Es fa una entrevista de sortida o algun altre contacte mitjançant el qual s'estableixi una comunicació i una valoració amb la persona voluntària?
- S'han sistematitzat els temes que es tractaran a l'entrevista de sortida?
- S'ha desenvolupat una planificació d'accions dirigides a la fase en la qual el voluntari o la voluntària es desvincula de l'organització?
- S'han plantejat accions de millora a partir de les valoracions de les persones voluntàries a les entrevistes de sortida?

Font: Casal dels Infants



## FASE 6. DESVINCULACIÓ

### FITXA 16\*

#### L'entrevista de sortida

#### Temes clau en relació amb l'entrevista de sortida del voluntariat:

- Temes que es tractaran a l'entrevista de sortida

\* Disponible al CD adjunt

Dades sobre la redacció de la fitxa	
Data:	
Persona/es:	

#### 1. Quins temes s'han de tractar a l'entrevista de sortida de la persona voluntària?

Temes	Avaluació de la persona voluntària	Avaluació de la persona entrevistadora
Valoració del paper del voluntariat a l'entitat		
Valoració de la fase de definició: aclariment de les expectatives, informació, etc.		
Valoració de la fase d'incorporació: carta de compromís, manual d'acollida, primers dies, etc.		
Valoració de la fase de desenvolupament: organització de responsabilitats, formació, sistemes de seguiment, activitats realitzades, etc.		

Temes	Avaluació de la persona voluntària	Avaluació de la persona entrevistadora
Valoració de les tècniques de reconeixement		
Valoració de la relació amb la resta de l'equip (voluntari/remunerat)		
Aportacions de millora en la gestió del voluntariat		
Aportacions de millora en el funcionament de l'entitat		
Altres:		

Comentaris

# 30. L'OPORTUNITAT D'UNA NOVA RELACIÓ POSTERIOR

*Les persones voluntàries passen per diferents etapes; després d'acabar un programa s'incorporen a altres serveis amb menys dedicació, a coses més puntuals.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

La desvinculació de l'organització no implica necessàriament la desaparició de tot tipus de relació amb l'entitat.

Sovint, es vincula la possibilitat de mantenir el contacte amb les persones amb la capacitat de gestió organitzativa. Tanmateix, moltes de les iniciatives que es poden posar en marxa tenen un cost molt reduït o gairebé inexistent per a l'organització tant en l'àmbit personal com monetari. Es tracta de tenir present en el dia a dia el col·lectiu de persones que han realitzat voluntariat a l'organització.

A continuació es presenten alternatives sobre noves formes de col·laboració o opcions per mantenir el vincle amb la persona. Tal com es pot veure, són múltiples:

- Participar en trobades de l'equip de l'organització, sia de caràcter lúdic, o bé de celebracions, etc.
- Participar en el futur com a formador o formadora per a l'equip de voluntariat, sia proporcionant formació tècnica o a partir d'experiències viscudes a l'entitat.
- Integrar-se a l'entitat com a persona associada, col·laboradora o similar.

- Passar de fer voluntariat de llarga durada o alta implicació a fer col·laboracions de reforç de caràcter puntual.
- Convertir-se en donant de l'organització.
- Implicar-se en l'òrgan de govern de l'organització (patronat o junta directiva, normalment) o en alguna altra comissió o òrgan assessor de què es disposi.
- Contribuir a fomentar el treball en xarxa si la persona participa com a voluntari o voluntària en una altra entitat.
- Enviar una felicitació per l'aniversari de la persona.
- Ser convidat a totes les activitats, projectes, etc., que s'organitzin des de l'entitat.
- Rebre les publicacions, els butlletins, les revistes, etc., que s'impulsin des de l'organització.

En cas que la persona voluntària vulgui continuar amb la seva vinculació amb l'entitat, mantenir la informació personal actualitzada és una responsabilitat compartida. És recomanable fer una actualització periòdica de les dades personals de què disposa l'entitat sobre el voluntariat que ha passat per l'organització. Avui dia, les TIC (tecnologies de la informació i la comunicació) faciliten molt aquesta tasca mitjançant el correu electrònic, la possibilitat de fer enquestes d'actualització de dades en línia, etc. Es tracta de ser proactius en



aquest sentit i de procurar que la informació continuï actualitzada, tot i que el nivell de resposta a vegades no sigui tan alt com s'esperaria.

Quan les raons del cessament de la col·laboració són internes (insatisfacció en l'organització, etc.), l'entrevista de sortida pot servir per acordar si es vol continuar rebent informació i quin tipus de relació es vol establir.

Algunes organitzacions han creat formes de col·laboració específiques pensant a mantenir la vinculació amb persones que s'han relacionat d'una manera o una altra amb l'entitat. Normalment, requereixen un menor grau d'implicació, però s'aprofita el coneixement i l'experiència de la persona a l'organització o en altres entitats similars en les quals hagi participat.

Si es porta a terme una bona gestió de la desvinculació pot quedar una porta oberta per a una col·laboració posterior. És possible que una persona que ha estat voluntària i ha deixat l'organització per una causa temporal decideixi en un altre moment tornar a implicar-s'hi.

Els voluntaris i voluntàries que han passat per les entitats (sia de petita o gran dimensió) es converteixen en veu de l'organització que són fora. Per tant, poden donar referències de l'entitat a altres persones que vulguin fer voluntariat. Si mantenen el vincle amb l'entitat és més fàcil que exerceixin aquesta funció, expliquin la seva experiència i incitin altres persones a acostar-se a l'entitat. A més a més, si aquestes persones se'n van agraïdes i contentes transmetran una imatge positiva de l'organització a potencials col·laboradors i a altres agents implicats.

## **IDEES CLAU**

- És important analitzar quines maneres hi ha o es poden crear a l'organització per mantenir el contacte amb el voluntariat que es desvincula de l'entitat.
- És positiu deixar la porta oberta per a un retorn de les persones voluntàries a l'organització.
- El voluntariat que es desvincula de l'entitat sempre pot col·laborar-hi en moments puntuals i extraordinaris.
- Les persones que han fet voluntariat a l'organització es converteixen en transmissores d'una determinada imatge de l'organització.

## **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- Hi ha una base de dades a l'entitat de totes les persones que han fet voluntariat a l'organització?
- S'informa el voluntariat que s'ha desvinculat de l'entitat sobre les activitats de l'organització?
- Se li ha ofert alguna possibilitat de continuar col·laborant amb l'entitat?
- Se li demana col·laboració en moments puntuals?

## FASE 6. DESVINCULACIÓ

### FITXA 17\*

#### L'oportunitat d'una nova relació posterior

#### Temes clau sobre una relació posterior:

- Idees de col·laboració posterior

\* Disponible al CD adjunt

Dades sobre la redacció de la fitxa	
Data:	
Persona/es:	

#### 1. Idees de col·laboració posterior amb el voluntariat a l'entitat

Temes	Com es concreten a la nostra entitat
Com a col·laborador/a en activitats puntuals	
Com a soci/sòcia	
Com a membre de la junta directiva o patronat	
Mitjançant la tramesa d'accions de comunicació	
Altres:	

Comentaris



# **TENDÈNCIES ACTUALS EN EL VOLUNTARIAT**

# 31. ELS NOUS PERFILS DE PERSONES VOLUNTÀRIES

*Hi ha tot tipus de perfils (nois i noies, adults i adultes, jubilats i jubilades, etc.). Les mestresses de casa (amb fills grans) i les persones jubilades s'impliquen molt, són molt fidels. Alguns anys hem fet un programa de voluntariat intergeneracional.*  
Fragment d'una entrevista amb una organització

---

El tercer sector ha madurat i evolucionat significativament els darrers anys. La majoria de les entitats han fet un gran esforç per adaptar-se a la nova realitat en un context de canvi cultural i organitzatiu.

La feina s'ha centrat, principalment, a millorar l'eficiència, crear una cultura de qualitat i portar a terme una sostenibilitat organitzativa i de gestió. En aquest procés, l'adaptació del voluntariat a la nova cultura moltes vegades ha quedat com una assignatura pendent. En uns casos no s'ha percebut com a necessitat i, en altres, nos'ha estat capaç de compatibilitzar l'adaptació del voluntariat a la nova realitat.

A això s'hi suma l'evolució del perfil social del voluntariat. Es tracta de l'aparició de nous perfils emergents i molt diversos.

---

## Alguns dels seus trets són:

- Nivell elevat de preparació i informació
- Trajectòria prèvia en més d'una entitat
- Motivacions i expectatives diverses
- Experiència i competències vitals riques (més grans de 50 anys)
- Trajectòries vitals i professionals més variades i menys lineals que abans

- Més exigència i capacitat crítica
  - Ritme de vida ple d'interessos i activitats que cal compatibilitzar
- 

L'aparició d'un perfil de voluntariat que té més coneixements i experiència (sia per la incorporació de persones més grans o de joves universitaris) provoca un canvi molt significatiu. En paral·lel a l'evolució organitzativa es tendeix a avançar cap a un voluntariat més professional.

D'aquesta manera, es constata amb més evidència que cal evitar la contraposició entre professionalitat i voluntariat. Les persones voluntàries poden ser tan professionals com les remunerades.

Un dels nous perfils que han aparegut els últims anys ha estat el voluntariat de persones jubilades o prejubilades. Es tracta d'un col·lectiu amb un gran potencial, ja que acumula una gran experiència. Pot aportar, entre altres coses, el coneixement i l'experiència adquirits en la seva trajectòria laboral. Moltes d'aquestes persones s'acosten a participar en una entitat després d'haver exercit càrrecs amb responsabilitat en àrees de gestió, direcció, etc.

Hi ha altres col·lectius que s'han començat a incorporar com a voluntariat a les organitzacions:

- Les dones de mitjana edat s'estan involucrant progressivament amb voluntat d'autorealització personal, orientació al servei, etc.
- Un cas incipient és el de les persones immigrades. A més de ser les destinatàries de les accions de les organitzacions s'estan convertint en un agent protagonista d'aquestes accions.

- També hi ha noves formes de voluntariat que s'han començat a treballar en altres països però que aquí encara són molt inicials, com ara el voluntariat en família.

Així mateix, han aparegut nous tipus d'activitats i maneres de fer voluntariat.

Un d'aquests sistemes està molt vinculat amb el desenvolupament de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), en especial Internet. El voluntariat virtual es caracteritza per exercir unes tasques en una ubicació física diferent de la de la seu o delegació de l'entitat, utilitzant Internet. Alguns exemples de les tasques que pot dur a terme aquest tipus de voluntariat poden ser traduccions, revisió de documents, actualització de la pàgina web, dinamització de blocs, etc.

La incorporació de nous perfils de voluntariat ha anat acompanyada, al seu torn, de noves formes de vinculació amb l'organització.

Fa alguns anys, destacava el voluntariat amb un fort compromís amb una organització i amb molt temps de col·laboració amb aquesta organització. Avui dia, la permanència acostuma a ser inferior i s'és menys "militant".

L'adaptació de les organitzacions tradicionals a aquestes noves realitats requereix fer un plantejament global que aposti per la inversió i la innovació en les polítiques de voluntariat.

És així com s'ha d'aconseguir l'encaix d'aquests nous perfils en l'organització aprofitant els beneficis que pugui aportar aquest nou voluntariat.

### **El voluntariat qualificat és un dels perfils amb potencial de creixement els pròxims anys. Algunes característiques comunes a aquest tipus de voluntariat són:**

- Nivell elevat de formació que s'adeqüi a les necessitats de l'entitat.
- Capacitat de treballar en equip amb altres persones amb perfils semblants o multidisciplinaris (normalment és necessari, tot i que hi pot haver casos en què la tasca es faci individualment).
- Experiència laboral prèvia en l'àmbit en el qual es desenvoluparà el voluntariat.
- Compromís de col·laboració regular en un període de temps predeterminat.
- Coneixements bàsics sobre tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). Solen ser necessaris, encara que no sempre són imprescindibles.
- Capacitat de transmetre l'experiència i els coneixements a altres persones de l'equip de voluntariat i de l'organització.
- Alta capacitat de generar aprenentatge organitzatiu.

Font: elaboració pròpia a partir d'experiències d'entitats que treballen amb voluntariat qualificat. Observatori del Tercer Sector, 2008



Font: Fundació Adsis

### **IDEES CLAU**

- Els nous perfils de persones voluntàries poden fer aportacions diferents que enriqueixen l'organització.
- S'ha de treballar per identificar perfils interessants i evitar la presència d'un únic perfil que converteixi l'organització en massa dependent.
- És important plantejar i incrementar les possibilitats de captació de nous perfils segons les necessitats de l'organització.
- Identificar el tipus de perfils que hi ha de persones col·laboradores és el primer pas per adaptar-los a noves necessitats organitzatives.

### **PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ**

- S'ha analitzat des de l'entitat l'evolució del col·lectiu de voluntariat els darrers anys?
- S'ha reflexionat sobre les necessitats organitzatives que es podrien cobrir amb nous perfils de voluntariat?
- S'ha fet algun treball intern en la línia d'adaptar la gestió del voluntariat a la presència de nous perfils?
- S'ha apostat per incorporar nous perfils emergents?

# 32. LES TIC COM A OPORTUNITAT PER A LA PARTICIPACIÓ DEL VOLUNTARIAT

*L'oferta de voluntariat virtual apareix en la pàgina web, i posteriorment es contacta amb la persona interessada per fer una entrevista.*

Fragment d'una entrevista amb una organització

---

Les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) es presenten com una oportunitat per a les organitzacions no lucratives en molts àmbits de la seva gestió. El desenvolupament de noves eines, aplicacions i programes ha permès la seva aplicació progressiva a les entitats.

L'ús del correu electrònic i la disposició d'una pàgina web de l'organització s'han convertit en un estàndard en el funcionament habitual d'aquestes entitats, tot i que encara hi ha organitzacions que necessiten prendre consciència dels beneficis d'aquestes tecnologies.

Les TIC representen una oportunitat també en el camp de la gestió del voluntariat. Comporten un increment de l'eficiència en la gestió, la possibilitat de desenvolupar noves iniciatives, la possibilitat de disposar de nous mecanismes de comunicació, etc.

Algunes de les aplicacions pràctiques per a la gestió del voluntariat poden ser:

- **Utilització per a la captació.** Les TIC es poden fer servir com a canal per captar noves persones voluntàries. Una de les eines més importants en aquest cas és la pàgina web, que representa una forma de

comunicació amb la societat i serveix per presentar al moment les principals característiques i activitats que duu a terme l'organització.

- **Utilització en la gestió del voluntariat.** Es poden desenvolupar o implantar diferents aplicacions que facilitin la gestió del voluntariat. Per exemple, disposar d'una base de dades en línia permet actualitzar la informació personal de manera descentralitzada; l'existència d'una intranet permet establir una relació de qualitat amb les persones voluntàries facilitant el seguiment i la interacció entre persones, etc. També és de gran utilitat per a la comunicació amb aquest col·lectiu.
- **Utilització per a la participació del voluntariat.** Les TIC representen una nova via per a la participació voluntària, sia perquè permeten un nou tipus de voluntariat (el voluntariat virtual) que opera a través d'Internet, o perquè permeten a la resta del voluntariat participar d'una manera diferent.

---

**Les TIC representen una oportunitat en la gestió del voluntariat amb relació a temes com ara la comunicació, la participació, noves formes de tasques voluntàries, etc.**

---

Amb l'objectiu de crear nous mecanismes de participació, es pot fer servir una intranet que reculli opinions,



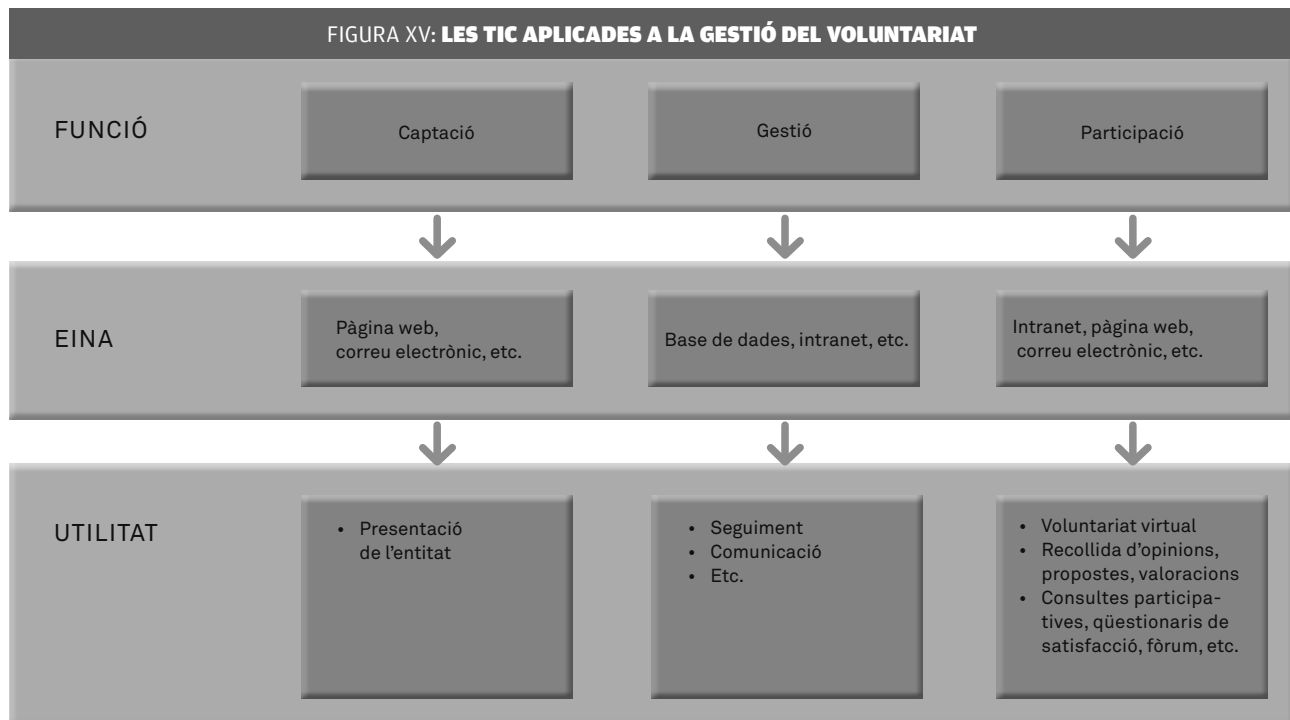
propostes, valoracions, etc. Al mateix temps, és possible fer consultes participatives, qüestionaris electrònics de satisfacció, posar en marxa fòrums o altres espais, etc. Normalment s'utilitza la pàgina web de l'organització o una pàgina creada expressament amb aquesta finalitat. El correu electrònic també pot ser una eina per fomentar la participació.

Les TIC contribueixen a fomentar la participació de determinats perfils de persones en les entitats i poden ser molt útils en el cas d'aquelles persones voluntàries

que tinguin poc temps disponible o dificultats per desplaçar-se, etc.

Cal destacar que l'ús d'aquestes eines implica un repte per a determinades persones que hi estan poc habituades, o que tenen dificultats d'accés (per exemple, accés a Internet).

Les TIC poden servir a totes les entitats, però són una gran ajuda en el cas d'entitats de gran dimensió, que disposen de moltes persones voluntàries o que tenen una gran dispersió en el territori, ja que afavoreixen la comunicació entre si.



Font: Observatori del Tercer Sector, 2008



Font: Fundació Adsis

### IDEES CLAU

- Les TIC són una oportunitat per a les organitzacions no lucratives.
- Si s'apliquen a la gestió del voluntariat poden ajudar a la captació, a la gestió general de les persones voluntàries i a la participació, entre altres temes.
- Són especialment útils per afavorir la comunicació en entitats de gran dimensió, que disposen de moltes persones voluntàries o que tenen una gran dispersió en el territori.
- Les TIC també són una manera d'incorporar nous perfils de voluntariat (voluntariat virtual) i de portar a terme noves tasques per part del voluntariat.

### PREGUNTES D'AUTOREFLEXIÓ

- L'organització té una pàgina web que presenti l'entitat, les seves activitats, etc.?
- Es disposa d'alguna aplicació informàtica per a la gestió del voluntariat?
- S'han utilitzat les TIC per promoure la participació del voluntariat?
- S'ha analitzat si a l'organització hi ha tasques que es puguin fer des del voluntariat virtual?

# **BIBLIOGRAFIA**

- ALBAIGÈS, J. (2008): “I si els voluntaris decidissin passar de les organitzacions?”, *Tecnologia* (20-05-2008). Disponible a: <http://www.tecnologia.org/?p=101>.
- BERMEJO GARCÍA, A. (2002): *Manual de Gestión del Voluntariado*, Médicos del Mundo, Madrid.
- CASTIÑERA, Á.; LOZANO, J. M. (2006): “Derrota sutil”, *La Vanguardia* (16-03-2006).
- Cruz Roja Colombiana: *Modelo de gestión para organizaciones de acción voluntaria*. Disponible a: [www.iave.org](http://www.iave.org).
- ELLIS, J. (2005): *Best practices in volunteer management: An action plan guide for small and rural nonprofit organizations*, Volunteer Canada, Canadà.
- FEAPS (2005): *El voluntariado en FEAPS. Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado*. Disponible a: <http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/voluntariado.pdf>.
- Llei 6/1996, de 15 de gener, del voluntariat. Butlletí Oficial de l'Estat, núm. 15, de 17 de gener de 1996, p. 1239-1243.
- LÓPEZ SALAS, E. (2006): “Calidad y gestión del voluntariado”, *Jornades sobre la Gestió del Voluntariat de la Fundació "la Caixa"*, Barcelona (21-06-2006).
- LYNCH, R.; McCURLEY, S. (1983): “How to generate conflict between paid staff and volunteers”, *Voluntary Action Leadership*, National Court Appointed Special Advocate Assotiation – CASA, Canadà.
- LYNCH, R.; McCURLEY, S. (1998): *Essential Volunteer Management*, National Court Appointed Special Advocate Assotiation – CASA, Canadà.
- McCURLEY, S. (1990): “Sample volunteer management policies”, *Volunteer Management – Series Page 8*, Canadà.
- McCURLEY, S. (1990): “Supervising the invisible volunteer”, *Volunteer Management – Series Page 8*, Canadà.
- Observatori del Tercer Sector (2007): *Bones pràctiques en la gestió del voluntariat*, Fundació “la Caixa”, Barcelona.
- Plataforma Voluntariado España. Disponible a: <http://www.plataformavoluntariado.org>.
- Serviceleader.org. Disponible a: <http://www.serviceleader.org>.
- SolucionesONG.org. Disponible a: <http://canales.solucionesong.org>.
- Diversos autors: *Por qué las personas quieren hacerse voluntarias de iniciativa social*. Disponible a: <http://www.iniciativasocial.net/porque.htm>.
- VIDAL, P. (coord.); SIMON, C. (2008): *Idees per a associacions participatives*. Ajuntament de Barcelona, Direcció de Serveis de Participació i Associacionisme, Serveis Associatius – Torre Jussana, Barcelona.
- Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook One: Planning Volunteer Involvement*, Irlanda del Nord.
- Volunteer Development Agency (2001): *As Good As They Give. Providing volunteers with the management they deserve. Workbook Three: Managing and Motivating Volunteers*, Irlanda del Nord.