

Pregătirea organizației pentru implicarea voluntarilor

©Pro Vobis, 2003

În conformitate cu drepturile de proprietate intelectuală prevăzute de lege,
orice preluare integrală sau parțială a acestui material se va face doar cu
specificarea autorului și a sursei.

1. Introducere - ce înseamnă pregătirea organizației pentru implicarea voluntarilor.....	3
2. Planificarea efectivă a unui program de voluntariat.....	3
2.1. Voluntariatul - o valoare a organizației.....	4
2.2. Analiza nevoilor organizației în ceea ce privește implicarea de voluntari.....	7
2.3. Elaborarea unui set de politici și proceduri privitoare la implicarea voluntarilor.....	13
2.4. Numirea/ angajarea unui coordonator de voluntari.....	20
2.5. Redactarea documentelor necesare.....	22
2.6. Bugetul pentru implicarea voluntarilor.....	24
3. Anexe.....	26
4. Bibliografie.....	29

1. Introducere - ce înseamnă pregătirea organizației pentru implicarea voluntarilor

Voluntarii joacă un rol esențial în activitatea și serviciile oricărei organizații și instituții, având în vedere faptul că serviciile acestora sunt din ce în ce mai frecvent și mai intens solicitate, în timp ce resursele alocate sau pe care acestea reușesc să le atragă sunt de multe ori la limită.

Cheia succesului în a reuși să atragi și să menții voluntarii cei mai potriviți constă în pregătirea organizației pentru implicarea voluntarilor.

Pregătirea organizației pentru implicarea voluntarilor, înainte de a deschide ușa voluntarilor, poate preveni probleme grave ca incertitudinea dacă vom reuși să găsim voluntarii potriviți la momentul potrivit, sarcinile neîndeplinite corect și la timp, relațiile conflictuale între voluntari și angajați.

Aceasta pentru că voluntarii au nevoie să fie apreciați, să aibă succese în activitate, să lucreze într-un mediu plăcut, iar acestea, de cele mai multe ori, nu se întâmplă în mod natural.

2. Planificarea efectivă a unui program de voluntariat

Pregătirea organizației pentru implicarea voluntarilor este cea mai de durată și cea mai dificilă componentă a creării unui sistem de management al voluntarilor, pentru că implică schimbări la nivelul documentelor organizației, la nivelul atitudinilor din cadrul organizației și al modului de lucru.

Pregătirea organizației se referă la parcurgerea, înainte de a deschide ușa voluntarilor, a unor pași importanți pentru a ne asigura că ei se simt bineveniți și că răspundem motivațiilor lor astfel încât activitatea să se desfășoare sub semnul eficienței.

Pașii în pregătirea organizației sunt:

- declararea voluntariatului ca o valoare a organizației;
- analiza nevoilor organizației în ceea ce privește implicarea de voluntari;
- elaborarea unui set de politici/proceduri;
- numirea/ angajarea unui coordonator de voluntari;
- redactarea documentelor necesare;
- alocarea unui buget pentru implicarea voluntarilor.

Vă oferim această publicație pentru a veni în întâmpinarea nevoilor voastre de informații și resurse pentru planificarea eficientă unui program de succes!

2.1. Voluntariatul - o valoare a organizației

Declararea voluntariatului ca valoare a organizației implică două *etape* distincte: *analiza* și *acțiunea*.

Faza de analiză se referă la analiza documentelor (statut, rapoarte anuale etc.) precum și la discuții/interviuri cu conducerea organizației, angajații și voluntarii existenți. *Scopul* acestei faze este de a înțelege istoricul implicării voluntarilor în activitățile organizației și atitudinea față de voluntari a conducerii, angajaților și a voluntarilor existenți.

Faza de acțiune se referă la declararea efectivă a voluntariatului ca valoare a organizației.

Cel mai frecvent organizațiile nu pot să își întrerupă activitatea pentru a planifica, astfel încât este preferabil, într-un astfel de

moment, să puneți bazele unui grup de lucru pentru pregătirea organizației pentru implicarea voluntarilor. Acesta poate fi constituit din unul sau mai mulți membri ai conducerii organizației (consiliul de conducere) și, în funcție de dimensiunea organizației, unul sau mai mulți angajați și unul sau mai mulți voluntari (dacă aceștia există).

Rolul grupului de lucru va fi să parcurgă toate etapele necesare până la angajarea/identificarea coordonatorului de voluntari și să îi ofere sprijin acestuia în perioada de acomodare.

O alternativă ar fi să identificați un coordonator de voluntari și să îi alocați acestuia responsabilitatea de a pregăti organizația pentru implicarea voluntarilor. Totuși este de menționat că o persoană nu va putea să facă totul. Iar pentru ca implicarea voluntarilor să aibă succes, întreaga organizație va trebui să îi ofere sprijin coordonatorului de voluntari și să se implice activ în transformarea acestei inițiative într-un succes.

Misiunea, viziunea și valorile organizației sau instituției există pentru a da sens organizației. Este natural, în aceste condiții, ca și implicarea voluntarilor să aibă loc în spiritul misiunii, valorilor și viziunii organizației.

Contactați alte organizații și descoperiți modul lor de lucru cu voluntarii. Solicitați sprijinul celui mai apropiat centru de voluntariat sau Centrului Național de Voluntariat Pro Vobis pentru a identifica modele de bună practică în domeniu.

Revedeți - în grupul de lucru - documentele organizației care fac referiri la misiune, valori și viziune (statutul, politici etc.) și identificați referirile la voluntari și la importanța lor pentru organizație.

Cel mai probabil nu veți găsi astfel de referiri. Însă acestea sunt esențiale pentru ca voluntarii să se simtă bineveniți și să înțeleagă rolul lor în raport cu rațiunea de a fi a organizației.

Puțini voluntari își oferă timpul unei simple activități, cei mai mulți și-l dedică unei cauze.

În cazul în care nu găsiți astfel de referiri, ideal ar fi ca actele organizației să fie refăcute. Cum aceasta implică o serie de pași administrativi, atât în interiorul cât și în exteriorul organizației, s-ar putea să vă doriți o cale mai scurtă. Aceasta vă poate fi oferită de redactarea, de către conducerea organizației (Consiliul de conducere) a unei viziuni cu privire la implicarea voluntarilor pentru atingerea misiunii organizației.

Exemplu:

Organizația noastră promovează colaborarea între angajați și voluntari pentru a se asigura că beneficiarii noștri sunt deserviți la standarde înalte de calitate. Voluntarii aduc calități unice în cadrul organizației noastre, abilități deosebite și cunoștințe despre nevoile comunității și pot astfel să contribuie la oferirea unor servicii personalizate beneficiarilor noștri, să sprijine angajații astfel încât aceștia să poată desfășura activitatea pentru care au fost angajați și să informeze comunitatea cu privire la organizația noastră și la cauza pentru care lucrăm.

Practic, viziunea răspunde la întrebările “De ce vrem să implicăm voluntari?” și “Cum pot contribui voluntarii la atingerea misiunii noastre?”.

Ea va fi adoptată de conducerea organizației și va fi anexată la restul documentelor care definesc organizația.

Următorul pas este de a valorifica cel mai recent succes al organizației - redactarea viziunii cu privire la implicarea voluntarilor - prin redactarea unei scrisori de bun venit în organizație pentru voluntar.

Prin această scrisoare, conducerea organizației va mulțumi voluntarilor pentru că au ales să se alăture organizației, își vor manifesta entuziasmul cu privire la profesionalismul organizației și la importanța misiunii acesteia, se va referi explicit la importanța voluntarilor pentru atingerea scopului organizației, la disponibilitatea de a-și oferi tot sprijinul voluntarilor și vor reafirma angajamentul organizației de a face experiența voluntarilor atât utilă cât și plăcută. Vezi exemplul din Anexa 1.

2.2. Analiza nevoilor organizației în ceea ce privește implicarea de voluntari

Analiza nevoilor organizației în ceea ce privește implicarea de voluntari presupune trei etape:

- *identificarea posibilelor sarcini;*
- *fișe de post;*
- *profilul candidatului.*

Voluntarii au nevoie să înțeleagă *rolul și locul lor în organizație*, atât din punct de vedere al activităților pe care urmează să le desfășoare cât și prin raportare la misiunea organizației.

Oamenii devin voluntari pentru o cauză și nu pentru o organizație în sine. Deci ei trebuie să înțeleagă care este legătura dintre activitatea pe care o desfășoară și cauza organizației. Este important să se facă distincția între activitățile care sunt potrivite pentru voluntari și cele care este mai potrivit să fie alocate unor angajați (în cazul în care ei există).

Pentru a identifica activitățile în care ar fi posibil/ util să se implice voluntari în activitatea organizației/ instituției, puteți acționa pe baza următorilor pași:

Pasul 1: alocați-va timp pentru a reflecta asupra misiunii, valorilor, viziunii și obiectivelor organizației/instituției.

Pasul 2: concepeți o anchetă la nivelul organizației (conducere, angajați, voluntari actuali).

Concentrați-vă asupra unor întrebări care să vă ajute să identificați domeniile în care implicarea voluntarilor ar conduce la dezvoltarea organizației și la atingerea misiunii organizației. Anexa 2 vă prezintă un model de chestionar care poate fi folosit în această etapă.

Pasul 3: creați o listă cât de complexă de sarcini pentru voluntari.

Atenție! Formulați-le în termeni cât de concreți:

- *realizarea unui dosar de presă;*
- *menținerea la zi a dosarului de presă;*
- *transmiterea de faxuri / comunicate de presă;*
- *multiplicarea buletinului informativ al organizației;*
- *pregătirea buletinului pentru expediere (pus în plicuri, timbrat);*
- *expedierea buletinului informativ (dus la poștă) sau distribuirea buletinului la adresele din localitate (curierat);*
- *realizarea unei baze de date cu contactele organizației.*

Atenție din nou! Este important să conștientizați în acest moment *importanța delegării responsabilității!* Este foarte ușor să cădeți în capcana de a crede că sunteți imposibil de înlocuit (mai ales în cazul celor care au constituit ei înșiși organizația – manifestare cunoscută sub denumirea de **sindromul fondatorului**) sau capcana de a crede că , ”Aaa, nu, voluntarii pot face orice altceva, dar **ASTA NU!**”. E important să realizați că nimeni nu poate face nimic singur și că există cu siguranță atâtea alte persoane bine intenționate și bine pregătite. Sarcina unui bun manager este de a identifica acele persoane și de a le

selecta pe cele mai potrivite, de a acorda fiecărei persoane responsabilități conforme cu pregătirea și bagajul de experiență și interesul fiecăreia.

Pasul 4: grupați sarcinile apropiate și construiți poziții clare în cadrul organizației. Folosiți titluri concrete (de exemplu: Redactor șef) și nu „voluntar” – exact așa cum directorul executiv sau asistentul social au aceste denumiri și nu sunt, în cartea de muncă, „angajați”. *Un sfat:* încercați să grupați activitățile de așa natură încât să fie atractive pentru viitorii voluntari, pentru voluntarii pe care preconizați să îi atrageți pentru activitatea respectivă. *(Mai multe informații pe această temă în broșura despre Recrutarea voluntarilor).*

Exemplu:

Sarcinile:

- realizarea unui dosar de presă;
- menținerea la zi a dosarului de presă;
- transmiterea prin fax/ e-mail a comunicatelor de presă.

Poziția:

- Coordonator/Responsabil/ Asistent relații cu mass media

Observație: nu încărcăți nici una dintre pozițiile pe care vă propuneți să le oferiți unor voluntari. Este preferabil să își asume mai multe sarcini pe măsură ce se integrează în organizație decât să fie copleșiți de numărul de activități și să nu facă față. Mai mult, există șansele să vă fie dificil să atrageți voluntari pentru sarcini foarte complexe, și care chiar de la prima vedere par să reclame un număr semnificativ de ore de lucru.

După ce ați elaborat lista cu toate activitățile pe care vă propuneți să implicați voluntari, asigurați-vă că sarcinile alocate voluntarilor nu se substituie muncii angajaților.

De multe ori voluntarii sunt văzuți - în lipsa unor fonduri - ca un substitut (mai mult sau mai puțin dezirabil) pentru angajați. În realitate voluntarii sunt necesari chiar și în cazul în care există suficiente fonduri pentru desfășurarea activităților. Fără convingerea că această afirmație este corectă, organizația nu va reuși să implice voluntarii de o manieră eficientă. Sau nu pe termen lung. Voluntarii dau / și trebuie să dea o altă dimensiune activităților decât cea dată de angajați:

- posibilitatea de a face mai multe decât prin simpla implicare a salariaților - acest “mai mult” înseamnă îmbunătățirea serviciilor oferite, prelungirea programului de lucru, diversificarea serviciilor oferite etc.;
- diversitate - voluntarii pot proveni din medii diferite față de salariați. Ei pot fi studenți, pensionari, din diferite categorii sociale, de etnii diferite, fapt care va duce la mai multe puncte de vedere, mai multe idei, la o creștere a calității serviciilor;
- voluntarii pot aduce un plus față de abilitățile angajaților - de obicei voluntarii sunt recrutați tocmai pentru că un salariat nu va avea niciodată toate abilitățile necesare desfășurării activităților. Aceste abilități pot fi foarte concrete: traducător, designer etc.;
- deoarece voluntarii provin din diferite medii sociale, accesul în comunitate al organizației va fi mult mai ușor.

După ce ați identificat sarcinile pentru care vă propuneți să implicați voluntari, le-ați dat denumiri atractive și v-ați asigurat că le-ați separat în activități concrete (pentru a nu speria potențialii voluntari), *redactați fișe de post* pentru fiecare poziție.

Fișele de post pot avea același format cu cele ale angajaților organizației / instituției (dacă acestea există) sau pot avea un tipar simplu. Pentru model vezi Anexa 3.

Atât realizarea listei de beneficii oferite de fiecare poziție potențialilor voluntari cât și pasul următor vă vor fi de folos în recrutarea voluntarilor. Gândiți-vă ce beneficii ar putea oferi fiecare poziție în parte unei persoane care ar desfășura activitatea respectivă. De asemenea, identificați beneficiile pe care le poate oferi organizația în general voluntarilor.

Exemplu:

Persoana care va activa ca și Asistent de relații cu mass media vă beneficia de experiența Coordonatorului relațiilor externe în a cărui subordine va lucra. De asemenea, își va dezvolta capacitatea de lucru în echipă, își va perfecționa cunoștințele de operare PC (în special baze de date), își va crea legături strânse cu mass media locală și, ca toți voluntarii activi în organizația noastră, va beneficia, la sfârșitul celor minim 6 luni de activitate, de o scrisoare care va confirma atât participarea la programele organizației cât și o analiză a performanței și o descriere a abilităților obținute.

Dupa ce ați realizat fișele de post, inclusiv profilul candidatului, pasul următor este să realizați un *profil al persoanei care ar putea răspunde cerințelor postului*, care ar avea interesul de a desfășura activitatea respectivă și care ar avea timpul necesar. Acest profil vă va ajuta la recrutarea voluntarilor, indicându-vă ce tip de persoană căutați, unde anume pot fi găsite persoanele care ar răspunde nevoilor organizației și care ar putea fi interesate.

Exemplu:

Poziția de Asistent Relații cu mass media ar putea fi atractivă pentru

- *studenți la jurnalistică* sau alte specializări relevante pentru domeniul nostru de activitate care au nevoie de experiență și contacte profesionale;
- *șomeri în căutarea unui loc de muncă* care au nevoie de experiență, abilități noi și recomandare;

- *persoane excluse în mod tradițional din alte activități* (pensionari, persoane cu dizabilități etc.) care au nevoie de contact interuman și de o modalitate de a-și umple timpul liber.

Identificând aceste categorii, veți putea identifica de asemenea locul unde ar putea fi găsite persoanele care ar putea fi interesate de a desfășura activitatea specifică de voluntariat.

În final, puteți centraliza toate informațiile obținute pe parcursul acestei etape într-un tabel care să vă ajute să aveți la îndână toată informația necesară pentru a trece la recrutarea voluntarilor. Puteți folosi următorul cap de tabel, sau vă puteți crea propriul model:

Sarcina	În prezent este realizată? (<i>da, nu, parțial</i>)	În prezent este alocată cuiva? (<i>da, nu, parțial</i>)	Este dezirabilă/ conformă cu misiunea noastră realizarea acestei sarcini? (<i>da, nu</i>)	Poate fi această sarcină realizată de un voluntar? (<i>da, nu, parțial</i>)	Poziția în care ar putea fi înscrisă	Cunoștințe, abilități, calități necesare pentru realizarea ei	Posibil Ce poate oferi organizația/ poziția voluntar?	Cine ar putea fi interesat de aceste lucruri?	Unde vom găsi persoana respectivă?
1. ...									
2. ...									
3. ...									
4. ...									
5. ...									
6. ...									
7. ...									
8. ...									
9. ...									
...									
...									
...									
...									
...									
...									

2.3. Elaborarea unui set de politici și proceduri privitoare la implicarea voluntarilor

Termenii de *politici* și *proceduri* ne sunt familiari tuturor. Cu toate acestea majoritatea dintre noi întâmpinăm dificultăți în a-i defini, în special atunci când ne raportăm la organizațiile și programele noastre.

În sensul în care sunt folosiți în domeniul care ne interesează - implicarea voluntarilor – politica/politicile se referă la existența unui document scris care indică un angajament al organizației față de modul în care sunt implicați voluntarii în organizație, încă dinainte ca aceștia să intre în contact cu organizația.

Politica unei organizații într-un anumit domeniu reprezintă:

- declarație de intenție (“Acesta este modul în care ne propunem să implicăm voluntari în activitatea organizației noastre”);
- o declarație de poziție (“Acesta este modul în care noi facem activitatea X”);
- o descriere a structurii de implicare a voluntarilor (modul în care organizația recrutează voluntari, oferă sprijin etc.).

Politica unei organizații reprezintă punctul de plecare pentru toate activitățile organizației și se află pe locul doi doar prin raportare la legislația în vigoare și la statutul organizației.

Politica cu privire la implicarea voluntarilor a unei organizații diferă de un contract individual pe care organizația îl poate semna cu un voluntar având în vedere faptul că politicile sunt *generale*, sunt aplicabile tuturor voluntarilor, și sunt *unilaterale* – adică reprezintă poziția organizației cu privire la acest aspect. Deși contractele de voluntariat au la bază prevederile politicii organizației cu privire la implicarea voluntarilor, contractul este un angajament *specific, bilateral*, care implică atât

organizația cât și voluntarul și se referă la situația specifică a voluntarului și la rolul său în cadrul organizației.

Procedurile se referă la modul în care politicile sunt transpuse în practică în cadrul organizației.

Deși uneori este dificil să delimitați cele două concepte, totuși *politicile și procedurile sunt diferite și trebuie înțelese și folosite ca atare.*

Practic, politica reprezintă un principiu, un plan de acțiune. Politicile ne dictează **CE** anume să facem în anumite împrejurări. Procedurile reprezintă o serie de pași necesari în punerea în practică a politicilor. Ele ne indică **CUM** anume să acționăm pentru a ne încadra, în fiecare situație, în sfera politicilor.

Existența unei politici coerente cu privire la implicarea voluntarilor oferă avantaje și beneficii specifice atât organizației cât și voluntarilor. Rolul politicii cu privire la implicarea voluntară, ca și al celorlalte politici dezvoltate de organizații, este de a maximiza eficiența și de a scădea riscurile.

Beneficii pentru organizație:

- *claritate*: toată lumea știe ce se întâmplă;
- *consecvență*: toată lumea este tratată în mod egal;
- *economie de timp*: politica servește ca punct de plecare în luarea deciziilor, nefiind nevoie ca fiecare situație specifică să necesite discuții prelungite;
- *depersonalizează procesul de luare a deciziilor*: se evită acuzele de favoritisme și/ sau discriminare;
- *eficiență*: fiecare persoană știe unde anume să se adreseze pentru diferite probleme (deconturi, etc).

În plus, existența unui set de politici demonstrează - în măsura în care este și aplicată – profesionalismul organizației.

Beneficii pentru voluntari:

- *siguranță*: știu întotdeauna care este poziția lor;
- *previne conflicte*: se reduce posibilitatea izbucnirii unor conflicte cu angajații sau cu beneficiarii;
- *satisfacție*: satisfacția resimțită de voluntari cu privire la aderarea la o organizație profesionistă;
- *claritate*: voluntarii își vor cunoaște mai bine drepturile și responsabilitățile; ei vor ști unde să se adreseze în cazul în care au o plângere. De asemenea, când noi voluntari intră în organizație, își găsesc mai ușor locul;
- *consecvență*: voluntarii vor fi tratați cu consecvență și vor putea la rândul lor să aplice cu consecvență aceleași tratamente;
- *respect*: voluntarii se vor simți respectați și importanți pentru organizație;
- *productivitate*: voluntarii își vor putea desfășura activitatea fără a întrerupe mereu supervisorul sau alte persoane pentru a lua decizii referitoare la acțiunile sale;
- *depersonalizarea conflictului*: se evită acuzele de favoritisme și/ sau discriminare;
- *angajament*: voluntarii vor fi mai atașați de organizație atunci când se simt apreciați, protejați și importanți pentru organizație.

2.3.1. Ce cuprinde un set de proceduri cu privire la implicarea voluntarilor?

Un set de politici cu privire la implicarea voluntarilor cuprinde atât politici generale de implicare a voluntarilor, cât și politici specifice.

Politici generale, aplicabile voluntarilor, pot fi cele legate de:

- menținerea confidențialității;

- evitarea conflictului de interese;
- folosirea afilierii la organizație în alte contexte;
- luarea de poziții în numele organizației;
- relațiile voluntari – clienți și voluntari – angajați;
- dreptul voluntarilor de a spune nu;
- folosirea de alcool și droguri în incinta organizației sau în timpul derulării activității de voluntariat;
- modalități de acțiune în cazuri de hărțuire sexuală;
- accesul la informații al voluntarilor;
- promovarea multiculturalismului.

Politicile specifice implicării voluntarilor pot fi cele legate de:

- diferențierea dintre sarcinile specifice angajaților și sarcinile pentru voluntari;
- elaborarea fișelor de post;
- protecția muncii;
- recrutarea;
- interviuarea;
- selecția;
- solicitarea de caziere;
- verificarea referințelor/recomandărilor;
- perioada de probă;
- alocarea sarcinilor potrivite persoanelor potrivite (matching);
- orientarea;
- instruirea;
- formarea continuă;
- recunoșterea meritelor voluntarilor;
- supervizarea;
- prezența;
- absența;
- evaluarea voluntarilor;
- concedierea;
- formularea de plângeri;
- menținerea evidenței activității voluntarilor;
- evaluarea programului de voluntariat;

- reguli de îmbrăcăminte;
- asigurări, etc.

Procedurile se pot referi la:

- dezvoltarea și revizuirea politicilor;
- revizuirea sistemului de management al voluntarilor,
- verificări de cazier;
- accesul la informații confidențiale;
- utilizarea asigurărilor, utilităților și resurselor organizației;
- plângerile din partea voluntarilor;
- planificarea și efectuarea unui audit;
- recompensarea voluntarilor;
- feedbackul oferit voluntarilor;
- rambursarea cheltuielilor;
- verificare documentației, etc.

2.3.2. Cum se elaborează un set de politici și proceduri?

Se pot delimita un număr de *opt etape* în elaborarea unui set de politici:

- *cercetarea* - studiați politicile altor organizații;
- *consultarea* - implicați cât mai mulți voluntari și membri posibil, inclusiv pe cei din structurile de conducere. Discutați de ce doriți să implicați voluntari, ce îndatoriri au aceștia și ce presupune munca lor ;
- *stabilirea politicilor de care are nevoie organizația* – în general în domeniile în care există un factor de risc, în care trebuie articulată și comunicată poziția organizației, în care există probleme la momentul actual ;
- *prioritizarea politicilor* – după stabilirea listei de politici, ierarhizarea acestora va duce la stabilirea agendei de lucru pentru dezvoltarea setului de politici ;
- *scrierea politicilor* - folosiți un limbaj cât mai clar și mai concis ;

- *aprobarea politicilor* – depinde de la organizație la organizație, în funcție de structura organigramei. Aprobarea poate trece prin filtrul consiliului director, a directorului executiv sau doar a comitetului alcătuit și convocat special pentru aprobarea acestor politici ;
- *distribuirea* - publicizarea politicilor adoptate în rândul celor care trebuie să le cunoască și să le respecte/aplice ;
- *revizuirea periodică* - stabiliți felul în care această politică va fi evaluată revăzută pentru a afla dacă a fost sau nu eficientă.

Aspecte de care trebuie să vă asigurați atunci când dezvoltați un set de politici și proceduri referitoare la implicarea voluntarilor:

- politica reflectă intenția și gradul de dedicare al organizației față de implicarea voluntarilor ;
- politica respectă standardele impuse de legea voluntariatului și alte acte normative din domeniu ;
- politica privind implicarea voluntarilor a fost adusă la cunoștința întregii organizații și făcută publică, asigurându-se înțelegerea ei de către toți factorii implicați ;
- politica acoperă toate domeniile cheie ale implicării voluntarilor;
- politicile referitoare la voluntari sunt consistente cu politicile generale ale organizației;
- formulările din cadrul documentului sunt simple și clare;
- politica a fost adusă la cunoștința voluntarilor și este disponibilă acestora spre consultare (inclusiv în cadrul ghidului voluntarului);
- fiecare politică din cadrul documentului este susținută de procedurile aferente;
- procedurile sunt suficient de explicite în ceea ce privește implementarea politicilor;
- procedurile au fost comunicate și puse la dispoziția angajaților și a voluntarilor;

- procedurile sunt formulate simplu și clar, în concordanță cu un format prestabilit;
- politicile și procedurile sunt evaluate și revizuite la intervale regulate, pentru a le asigura eficiența;
- în document sunt specificate și procedurile privind evaluarea și revizuirea periodică a politicilor și procedurilor. Aceste proceduri trebuie să asigure că:
 - schimbările sunt făcute pe baza unor nevoi reale de schimbare;
 - revizuirile sunt comunicate tuturor părților implicate;
 - revizuirile sunt implementate și menținute;
- există specificate în document modalitățile de a lua în considerare și încorpora în document opiniile voluntarilor (la momentul revizuirii politicilor);
- toate modificările aduse politicilor și procedurilor sunt înregistrate și arhivate pentru consultare ulterioară.

Câteva sugestii pentru modalitatea de exprimare în scrierea politicilor și procedurilor:

- folosirea unui ton imperativ și direct;
- adresare la timpul prezent (mai rar la viitor, deoarece diminuează claritatea mesajului);
- utilizarea diatezei active (“X supervizează Y”, în loc de “Y este supervizat de X”).

2.3.3. Câteva considerații finale

- rigiditatea nejustificată a politicilor și procedurilor pot genera rețineri la nivelul voluntarilor;
- probabil veți întâmpina rezistență în momentul în care veți încerca să impuneți unor voluntari existenți un nou set de politici și proceduri;
- este important să explicați necesitatea existenței unui set de politici și proceduri;
- este nevoie să folosiți un limbaj accesibil;

- este important să realizați un rezumat pe care să îl prezentați noilor voluntari în procesul de recrutare/orientare;
- este important să aveți o variantă a setului de politici și proceduri și înregistrată pe casetă audio pentru persoanele cu deficiențe de vedere.

2.4. Numirea /angajarea unui coordonator de voluntari

Rolul coordonatorului de voluntari este esențial pentru succesul unei organizații care alege să implice activ și eficient voluntari în vederea realizării misiunii organizației.

Responsabilitățile principale ale coordonatorului de voluntari includ:

Responsabilități referitoare la gestionarea voluntarilor:

- de a pregăti organizația pentru implicarea voluntarilor;
- de a pregăti materialele publicitare, comunicatele de presă și de a menține legătura cu presă și pentru promovarea programului de voluntariat;
- de a recruta, intervieva și selecta voluntarii;
- de a se asigura că este respectată legislația și că sunt respectate principiile legate de non discriminare;
- de a planifica și organiza programe pentru orientarea și instruirea noilor voluntari;
- de a asigura decontarea costurilor voluntarilor;
- de a evalua rezultatele muncii voluntarilor;
- de a oferi sprijin voluntarilor la nevoie;
- de a menține legătura cu voluntarii prin buletinul organizației, întâlniri, etc.

Responsabilități referitoare la angajați:

- de a asista angajații organizației în vederea identificării nevoii de voluntari;
- de a instrui angajații în ceea ce privește munca în echipă cu voluntari și supervizarea voluntarilor, etc.

Responsabilități administrative:

- de a menține la zi informațiile și datele cu privire la implicarea voluntarilor în programele organizației;
- de a redacta rapoarte cu privire la implicarea voluntarilor;
- de a organiza evenimente prin care organizația și angajații să își manifeste aprecierea față de sprijinul adus de voluntari;
- de a administra bugetul referitor la implicarea voluntarilor, etc.

Pentru a face față cu succes acestor responsabilități, coordonatorul de voluntari ar trebui să întrunească (cumulativ, dacă e posibil) următoarele condiții:

- să fie empatic și să știe cum să reacționeze în diferite situații;
- să aibă cunoștințe de managementul voluntarilor;
- să știe să se automotiveze și să îi motiveze pe alții;
- să fie o prezență caldă și să știe să folosească această calitate în postura de coordonator de voluntari;
- să fie creativ și să nu fie rigid;
- să nu se mulțumească cu puțin – deci să aibă dorința de a se ameliora pe sine și programul de voluntariat în mod continuu;
- să fie flexibil și capabil să se adapteze rapid la situații noi;
- să știe să integreze elemente de joc și distracție atât în activitățile profesionale cât și în sfera învățării (în sesiunile de instruire);
- să aibă capacitatea de a lucra în condiții de stress/sub presiune;

- să aibă abilitatea de a duce la bun sfârșit lucrurile începute și de a se concentra asupra esențialului;
- să aibă capacitatea de a vedea ansamblul fără a pierde din vedere detaliile.

După ce ați identificat persoana, investiți în formarea acesteia: banii cheltuiți pe instruire, participare la conferințe de specialitate, abonamente la reviste de specialitate, participarea la grupuri de lucru ale coordonatorilor de voluntari etc. sunt o investiție nesemnificativă pe lângă beneficiile (în termeni de succese ale organizației) pe care vi le vor aduce coordonatorii prin munca lor.

2.5. Redactarea documentelor necesare

Înainte de a trece la etapa următoare - recrutarea voluntarilor - este important să mai parcurgeți un ultim pas, de o importanță esențială: redactarea documentelor și instrumentelor necesare în munca curentă cu voluntarii. Organizațiile cu vechime și-au dezvoltat propriile documente de lucru, adaptate specificului de activitate.

Documentele și instrumentele necesare trebuie să acopere toate ariile lucrului cu voluntarii:

- recrutare;
- instruire/orientare;
- supervizare și monitorizarea progresului;
- evaluare;
- recunoașterea meritelor voluntarilor.

De asemenea, pe lângă aceste arii specifice, organizația trebuie să dispună și de formularele necesare evaluării eficienței programului de voluntariat per ansamblu, a integrării programului în organizație, evaluarea relației voluntarilor cu angajații, etc.

O publicație care se impune a fi editată de către organizație, în vederea pregătirii pentru primirea voluntarilor, este *Ghidul Voluntarului*. Acesta ia forma unei colecții de informații și documente adresate noilor voluntari. Ghidul prezintă organizația și va fi distribuit voluntarilor, pentru orientarea preliminară și ca material de studiu și orientare pe parcurs.

De ce este nevoie de un ghid al voluntarului?

- pentru a comunica voluntarilor informații despre organizație;
- pentru a transmite clar, direct și în formă scrisă așteptările de la voluntari și responsabilitățile acestora;
- pentru a prezenta voluntarilor organizația de o manieră pozitivă astfel încât să îi ajute în acomodare prin oferirea de informații care le pot indica rolul și locul lor în organizație;
- pentru a vă asigura de distribuirea uniformă a informațiilor despre politici și proceduri în rândul voluntarilor;
- pentru a avea o bază comună de referință în cazul unor dispute/conflicte.

Ce este recomandat să cuprindă ghidul voluntarului?

Secțiunea 1:

- Informații despre organizație în general:
 - introducere/ bun venit;
 - scurt istoric al organizației;
 - organigrama/ structura organizației;
 - lista cu toată echipa (nume, responsabilități, contacte);
 - misiunea și viziunea;
 - descrierea pe scurt a serviciilor/programele;
 - profilul clienților (beneficiarilor);
 - surse de finanțare și bugetul anual (pe scurt).

Secțiunea 2:

- Informații despre voluntariat în cadrul organizației respective:

- rolul voluntarilor în organizație;
- programe și servicii în care se implică voluntari;
- cum să începi;
- fișe de post ale voluntarilor;
- roluri și responsabilități;

Secțiunea 3:

- Politici și proceduri ale organizației:
 - reguli generale;
 - codul de etică al organizației;
 - practici de management;
 - așteptări legate de rezultate;
 - acțiuni disciplinare;
 - concedierea.

2.6. Planificarea bugetului pentru implicarea voluntarilor

Implicarea voluntarilor în organizație nu este lipsită de costuri. Deși voluntarii sunt resurse umane care implică costuri substanțial mai scăzute decât resursele umane salariate, rămân aceleași costurile legate de asigurarea spațiului de lucru și a altor resurse.

De aceea importanța planificării bugetului alocat programului de voluntariat nu trebuie minimizat. Categoriile de fonduri care trebuie alocate nu sunt cu mult diferite de cele necesitate de programele desfășurate de salariați:

Se pot delimita costuri legate de:

- Personal
 - Coordonator de voluntari
- Costuri de funcționare:
 - Mobilier și echipament;
 - Comunicații (telefon, internet, poștă);

- Consumabile (de exemplu pentru imprimarea și fotocopierea formularelor, a certificatelor, a ghidului voluntarului, diplomelor, buletinului voluntarilor, etc.);
- Achiziționarea de publicații, cărți pentru dezvoltarea profesională a coordonatorului de voluntari și chiar a voluntarilor;
- Asigurare
- Recompense (cadouri, mâncare, organizarea de evenimente)
- Fonduri pentru rambursarea cheltuielilor voluntarilor
- Transportul coordonatorului sau al voluntarilor la locul activității.
- Instruirea voluntarilor (plata instructorilor, închirierea aparaturii, etc).
- Cheltuieli neprevăzute.

Model de scrisoare de bun venit pentru voluntari

Antetul organizației [...]

În atenția: [...]

Dragă [...]

Îți mulțumim pentru alegerea de a te alătura echipei unite a organizației [...].

Suntem extrem de încântați să te avem alături într-o organizație care apreciază dedicarea voluntarilor, care a ales să deservească cu profesionalism [grupul vostru țintă]. Activitățile pe care le desfășurăm în [zona geografică în care activează organizația], sunt esențiale pentru că [detaliați]. Iar implicarea ta, ca voluntar, ne va ajuta să ne apropiem cu încă un pas de scopul organizației noastre, acela de a [misiunea organizației].

Pentru noi este o onoare și un privilegiu să te avem alături, iar în acest sens, suntem pregătiți să facem totul pentru a face experiența ta alături de noi utilă nu doar pentru beneficiarii noștri ci și pentru tine personal.

Îți mulțumim încă o dată pentru alegerea făcută și te asigur de sprijinul meu personal dar și al [numele coordonatorului de voluntari] astfel încât să consideri experiența în cadrul organizației noastre ca un succes.

Cu prietenie,

*[semnătura președintelui
/directorului]*

*[semnătura coordonatorului
de voluntari]*

*[numele în clar]
[telefon, email]*

*[numele în clar]
[telefon, email]*

Analiza nevoii de voluntari

- Crezi că în momentul de față activitățile desfășurate de organizația noastră sunt de natură să conducă la realizarea obiectivelor organizației?
 Da Nu
- Dacă nu, în ce domenii am putea să facem mai mult?

- Crezi că în acest moment răspundem nevoilor clienților noștri?
 Da Nu
- Dacă nu, ce am putea face mai mult?

- Reușești să faci tot ce îți propui/ tot intră în responsabilitatea ta?
 Da Nu
- Dacă nu, în ce domenii ai avea nevoie de ajutor?

- Ce ți-ar place să faci în plus sau să începi – în cadrul organizației – dacă ar exista resursele necesare?

- Care este impresia ta generală referitoare la voluntari:
 - sunt o resursă valoroasă
 - pot avea rezultate bune dacă sunt gestionați corect
 - nu prea au o contribuția semnificativă la atingerea misiunii organizației
 - încarcă suplimentar angajații cu noi responsabilități
- Crezi că voluntarii pot contribui semnificativ la realizarea obiectivelor organizației?
 Da Nu
- Crezi că este posibil ca prin implicarea voluntarilor activitatea ta să devină mai eficientă?
 Da Nu
- Explică:

- Ți dorești să lucrezi cu voluntari? Da Nu
- Comentarii: -----

Model de fișă a postului

Titlul poziției: titlul poziției trebuie să fie cât de reprezentativ pentru activitatea pe care o va depune voluntarul.

Exemplu: Asistent relații cu mass media

Scopul poziției: (descrie modul în care poziția respectivă contribuie la atingerea misiunii organizației/instituției)

Programul de lucru și durata: programul zilnic sau săptămânal sau lunar

Exemplu: Program: 4 ore / săptămână pe o perioadă de cel puțin șase luni

Locul de desfășurare a activității: cât % la sediu, cât % pe teren

Exemplu: Locul de desfășurare a activităților - 100% la sediul organizației

Relațiile în cadrul organizației: cu cine colaborează persoana, cui i se subordonează (deci cui este dator să îi înainteze rapoarte de activitate) și pe cine are în subordine

Exemplu: Se subordonează Coordonatorului Departamentului relații externe

Responsabilități principale: descrie principalele responsabilități ale persoanei care va ocupa poziția respectivă

Exemplu:

<i>Activitatea</i>	<i>Tipul</i>
• monitorizarea presei și extragerea tuturor articolelor legate de organizație și de domeniul specific de activitate al organizației	<i>permanentă</i>
• constituirea și menținerea la zi a unui dosar de presă	<i>permanentă</i>
• constituirea și menținerea la zi a unei baze de date cu contactele din presă	<i>permanentă</i>
• redactarea de comunicate de presă	<i>ocazională</i>
• organizarea de conferințe de presă	<i>ocazională</i>

Abilități necesare: lista abilităților, cunoștințelor, calităților etc. necesare pentru buna realizare a activității

Exemplu: cunoștințe operare PC, cunoștințe relații cu mass media, cunoștințe organizare, spirit organizatoric, persoană ordonată

1. Connors, T.D. (Ed.). Volunteer Management Handbook. John Wiley & Sons , Inc., USA.
2. Graff L., By definition - policies for volunteer programs - a manual for executive directors, board memebbers and managers of volunteers.
3. Developing a volunteer policy. Camden Volunteer Bureau.
4. Get it right from the start. Volunteers policies- the key to diverse volunteer involvement for everyone who works with volunteers. National Volunteer Center.
5. James C. Fisher, Kathleen M. Cole, Leadership and management of volunteer programs - a guide for volunteer administrators.
6. McCurley, S.& Vineyard, S., Measuring up Assessment tools for volunteer programs.