

## Federació Catalana de Voluntariat Social



**Municipi:** Barcelona

**Àmbit geogràfic:** Catalunya

**Forma jurídica:** Associació

**17 persones treballadores**

**76 persones voluntàries**

**340 entitats sòcies**

### Persones ateses:

- 80.000 persones voluntàries de les entitats federades

[www.voluntaris.cat](http://www.voluntaris.cat)

### Breu història de l'organització:

L'any 1989 es va constituir la Federació Catalana de Voluntariat Social, formada per 44 entitats amb seus als quatre territoris. Lluís Martí va crear l'entitat amb l'objectiu de fomentar, promoure i reconèixer el voluntariat social a Catalunya.

Des d'aleshores, la Federació Catalana de Voluntariat Social ha esdevingut la principal entitat de foment del voluntariat com a eina de transformació social. Per això, ha estat promotora de l'Any del Voluntariat en 2001 i de Barcelona Capital Europea del Voluntariat al 2014. Així mateix, ha engegat dos Marketplaces en els anys 2011 i 2014, ha participat en la Conferència Mundial del Voluntariat (Fòrum de les Cultures) i ha contribuït en la redacció de la Llei 25/2015, del 30 de juliol, del voluntariat i de foment de l'associacionisme.

Després de gairebé 30 anys d'història i amb prop de 350 entitats federades, la FCVS, sota la marca Voluntaris.cat, segueix esdevenint l'entitat de referència del voluntariat social a Catalunya.

### Missió:

La Federació Catalana de Voluntariat Social és la plataforma de referència del voluntariat social a Catalunya.

Una xarxa d'entitats sense ànim de lucre que treballa pel foment, la promoció i el reconeixement del voluntariat social, al nostre país. La seva incidència política persegueix que el voluntariat i l'associacionisme, per la seva valuosa aportació a la millora democràtica del país, siguin fomentats i reconeguts com a tal.

### DESCRIPCIÓ DE L'EXPERIÈNCIA PROPOSADA

## RESILIÈNCIA I BON GOVERN

### Breu descripció:

A la FCVS, l'any 2015 s'inicià un procés de canvi dins l'òrgan de govern, les principals conseqüències del qual s'han vist durant l'any 2018.

L'experiència neix arran d'un projecte costós per la FCVS, pel qual tota l'organització havia apostat, però que no va respondre del tot a les expectatives que s'hi havien dipositat.

A conseqüència d'aquest 'fracàs' es va iniciar un procés intern d'avaluació per poder enfocar la possible millora futura que va comptar amb un assessorament professional extern.

L'objectiu del procés de canvi era buscar que cada grup de treball de la FCVS (cada actor) ocupés el lloc que li corresponia en la cadena de valor sense invasió d'espais, ni inhibició de tasques.

El procés va tenir en compte la recollida d'aportacions que venien tant de dins de l'organització, com també d'entitats del sector, federades o no federades.

Des del diagnòstic extern, el motor del canvi va quedar en mans de presidència i de direcció en les següents línies

1. El primer dels canvis es va centrar en la modificació del Consell Directiu:

- Creació del programa de govern Ben a prop teu: al servei de la relació de proximitat.
- Territorialització de l'Assemblea general: es convoca als quatre territoris.
- Homogeneïtzació del discurs en relació al voluntariat.

2. El segon canvi es va centrar en el pilotatge de l'orientació estratègica:

- Definició d'objectius generals de caràcter triennal.
- Definició de nous camps d'actuació i de les grans àrees de treball.
- Apoderament del territori i aposta per la proximitat.
- Ordenació en matèria de RRHH.

3. El tercer canvi es va definir al voltant de les millores tècniques:

- Definició dels objectius vinculats a llocs de treball.
- Creació d'eines a la gestió d'activitat.
- Major implicació de l'equip tècnic al projecte de la FCVS.
- Consolidació del model territorial de participació de les entitats.

En resum: un seguit de canvis 'orgànics' que van conduir la FCVS a un funcionament més harmoniós i inclusiu.

### Aportació de valor de la iniciativa:

Aquesta iniciativa té un valor especial perquè es tracta d'un aprenentatge, que parteix d'un "fracàs" i fa una aposta per la millora. La iniciativa se centra en un dels punts que sovint són vistos com a fràgils dins de les organitzacions: la relació entre l'òrgan de govern i l'equip tècnic.

D'altra banda els resultats situen aquest èxit en un mode de funcionament més harmònic, que no vol pas dir més autocomplaent, de la mateixa organització. El canvi de funcionament ha estat dissenyat a favor de la Missió i especialment el referit a la governança i al treball en xarxa.

### Principals objectius assolits:

El principal objectiu assolit és el canvi de cultura organitzativa i la participació de tots els actors en el disseny d'objectius anual, en el seguiment i en l'avaluació dels resultats.

Destaquem el compromís dels actors en relació a l'assoliment d'objectius propis de qualitat, millora de procediments i recollida de resultat. També la visualització de la memòria anual, i la clarificació de les relacions laborals.

Es reforça la implicació de les federades en el territori i l'adaptació dels serveis a les entitats:

- Sessions de treball per territoris: genera continguts i discurs compartit, discerneix dubtes i font d'aprenentatges comuns.
- Ben a prop teu: sessions territorials per avaluar les propostes de la FCVS amb dinàmica de focus grup
- Celebració d'una AGO per territori, que clou a Barcelona, amb el recull de vots de tot Catalunya

Creix la gestió de la transparència, alliberant unes hores de treball setmanal d'una persona remunerada, permetent alhora, un nou servei en aquesta matèria entre les entitats federades.

Des de la governança de la FCVS, s'ha apostat per a la Plataforma Decidim en benefici dels processos de participació de les federades i la ciutadania.

Finalment, i gràcies a la reordenació de les àrees de programes de la casa, la FCVS ha entrat a l'espai de l'Economia Social i Solidària tot establint-hi noves aliances amb els principals agents. La capacitat transformadora del voluntariat es va visualitzant com un agent imprescindible dins l'ESS.

### Principals resultats obtinguts:

- Redacció i consens en relació a la funcionalitat dels diferents òrgans directius:
  - Funcions òrgans de govern
  - Funcions presidència
  - Funcions Equip coordinador de Sostenibilitat
  - Funcions Equip de coordinació Territorial
  - Funcions Equips locals de coordinació
  - Funcions Equip coordinador d'Àmbits
  - Serveis/programes FCVS
- Adequació del web de la FCVS quant a Transparència, per sobre de les exigències de l'ordenació vigent.

- Incorporació de l'avaluació externa provinent de les altres organitzacions:
  - Segell Balanç Social:
  - Avaluació global: Creació del programa Ben a prop teu com un espai de participació i avaluació de les entitats per territoris
  - Avaluació de l'activitat
- Procedimentació en la comunicació interna:
  - dins del Consell Directiu
  - dins de l'equip tècnic
  - entre els dos equips
- Acord de govern sobre un model de repartiment d'ingressos i despeses anuals entre els diversos actors de la FCVS: territoris, programes, serveis i estructura.
- Convocatòria de 4 AGOs, per territori.
- Participació de 60 entitats en la proposta avaluativa de govern Ben a prop teu, en marxa des de l'any 2016, en què s'inicià.
- Participació d'entorn de 100 entitats en les sessions de coordinació d'entitats territorials anualment.
- Establiment de les bases de les relacions laborals més enllà del conveni de despatxos i de l'estatut del treballador.
- Implementació de l'eina CRM per a la recollida de l'activitat anual. Recollida de 1800 registres d'activitat el primer any d'ús (2018).

### Abast de l'experiència:

L'actuació de millora s'ha centrat en el moll de l'os del funcionament intern de l'entitat, i ha afectat de manera directa tant la governança, com el mode de treball de l'equip tècnic. Però justament perquè és una intervenció nuclear i intensiva entenem que:

Impacta en tot el territori català, en les 4 seus de què disposa la FCVS.

Impacta en les 4 àrees de Programes:

- Voluntariat, Economia Social i RSE.
- Promoció comunitària.
- Salut i comunitat.
- Comunicació i Transparència.

Impacta en els 4 serveis:

- Derivació de persones cap a l'acció voluntària.
- Assessoraments a entitats i institucions.
- Formació per responsables de voluntariat i persones voluntàries.
- Assegurances d'RC i d'Accidents de persones voluntàries.

S'adreça tant a institucions i a entitats com a la població en general amb interès o sensibilitzada per l'acció del voluntariat.

### Persones implicades en l'experiència:

**Treballadores:** 15

**Membres equips directius:** 14

**Sòcies:** 340 entitats

**Voluntàries:** 76



**Principals factors clau d'èxit:**

Els factors clau d'èxit de l'experiència serien:

- Tolerància al fracàs.
- Capacitat d'autocrítica.
- Resiliència: confiança exercida des del govern de la FCVS, i des de la direcció tècnica, cap a tots els actors interns.
- Aprenentatge de delegació.
- Confiança entre les parts a l'hora de treballar projectes compartits.
- Participació i implicació dels diferents agents corresponsables en el projecte de millora i canvi de l'entitat.

En definitiva l'experiència ha impactat en tota la FCVS com en un organisme viu: tot s'iniciava amb la detecció d'una disfunció interna, i es posava en marxa amb la predisposició de l'entitat a ser diagnosticada, per tal d'actuar posteriorment, sense intervencions disruptives.

**Dificultats i reptes superats en el desenvolupament de la iniciativa:**

En ser una proposta tant de governança com d'operativa exigia canvis profunds, que semblava que no s'acabarien produint. L'èxit ha consistit precisament a administrar el ritme dels canvis. Els grans canvis es 'couen' lentament.

Sovint el temps per a la reflexió ha semblat que no conduïa a la millora, com un escull a la feina. Però els efectes han arribat al cap de tres anys.

La principal dificultat: les persones implicades en l'avaluació, se sentien molt deteriorades, manifestant manca de confiança entre elles, i molts dubtes en la gestió directiva.

La direcció tècnica va prendre les regnes del procés, aleshores, iniciant les fases del canvi i tolerant amb resiliència els dubtes cap al conjunt de la mateixa organització i cap a la seva gestió.

Sostenir aquest moment de tensió interna des de la confiança va permetre donar veu a tots els afectats, fer un diagnòstic sense censures i afrontar el canvi sense por.

La confiança en l'organització, entre els mateixos treballadors i voluntaris, en el seu òrgan de govern i en la direcció tècnica, es va anar estenent.

El següent repte: iniciar pràctiques de treball més organitzades, homogènies i sota procediment per al conjunt de persones que hi intervenien. Tot i que va generar resistències al canvi s'han incorporat com una bona praxi que ha permès delimitar funcions entre tots els implicats.

La responsabilitat amb dels actors involucrats en el procés va ressituar l'establiment d'unes relacions laborals més sòlides.

**Resum dels elements innovadors:**

Les aportacions més innovadores i valuoses de l'experiència que us presentem, se situen en l'encaix entre la tasca directiva i la tasca tècnica, tal com ja us hem exposat.

En general, els coneixements del sector sobre dificultats viscudes en l'enfortiment de la xarxa d'entitats, apunten cap a la definició d'objectius compartits i la delimitació de funcions per a la seva consecució. Se n'ha escrit molta literatura. Però tenim menys descripcions d'experiències d'èxit en aquest sentit.

Per aquest motiu, ens sembla oportú presentar-vos aquesta nostra experiència. Perquè ens sembla descriu un funcionament harmònic i de respecte a les parts implicades:

- Atorgant valor directiu a la tasca de l'òrgan de govern.
- Respectant i impulsant el rol de les persones remunerades.

En efecte, el funcionament de les entitats sovint genera i reproduceix interferències de rols i funcions, entre govern i equip tècnic, i a les organitzacions s'intercanvien els papers de manera més o menys conscient.

La nostra experiència, doncs, sortia al pas d'aquesta dificultat, tot generant coneixement en tots els afectats per a poder-la abordar posteriorment.

La innovació en les organitzacions no es dona exclusivament en l'adquisició i incorporació d'elements tecnològics per a la implementació de canvis. Certament, prenen rellevància en els processos de canvi la incorporació de noves eines de recollida de dades, l'ús de xarxes de comunicació internes, etc. Però hi ha una innovació prèvia: la que posa la mirada en el funcionament d'equips humans i de les seves relacions, per a fer-los dúctils a la consecució d'objectius comuns.

**Principals factors que permeten la transferència i replicabilitat:**

Entenem que hi ha dos factors clau per a la seva replicabilitat:

Per una banda, si l'organització es troba madura i preparada per tolerar una experiència de fracàs, el procés es pot replicar, sense inconvenient.

Aquest no és un punt gens banal, perquè quan un objectiu o un projecte programat per l'entitat no és exitós, se n'ha de poder aïllar els factors que han provocat el fracàs.

Però fins i tot quan, com ho va ser per a la FCVS, la implicació de totes les parts de l'organització és imprescindible degut a l'abast del canvi projectat, l'experiència també és replicable. Això sí, amb una sola condició: no fer trampa ni traslladar la responsabilitat de la situació cap a factors externs, aliens a l'entitat, sense assumir la responsabilitat pròpia en el moment viscut dins l'organització.

És una experiència replicable, a condició que l'entitat posi el focus sobre el propi funcionament intern i actuï amb lucidesa per afrontar els canvis i corresponsabilitzar els diferents agents.

És una experiència transferible en organitzacions on l'encaix dels diferents equips, de govern i de treball tècnic, sigui un repte. Aquest és un repte present en qualsevol associació, fundació o cooperativa del sector. També es podria replicar en qualsevol institució que compti amb personal directiu i tècnic. En qualsevol cas, només serà replicable si hi ha una voluntat política i directiva decidida per fer aquesta mena d'aposta.