

# **GUIA EXPLICATIVA**

## **d'un pla de voluntariat**

**Llei 11/2019, de 8 de març, de voluntariat de les Illes Balears (BOIB núm. 34, de 14 de març de 2019)**



G CONSELLERIA  
O ADMINISTRACIONS  
I PÚBLIQUES  
B I MODERNITZACIÓ  
/ DIRECCIÓ GENERAL  
PARTICIPACIÓ  
I VOLUNTARIAT

## Sumari

PRESENTACIÓ.....	3
INTRODUCCIÓ.....	4
INFORMACIÓ BÀSICA DEL PLA DE VOLUNTARIAT.....	4
Concepte.....	5
Per què és necessari un pla de voluntariat?.....	5
Com feim el pla de voluntariat i el seu cicle?.....	5
MODEL D'UN PLA DE VOLUNTARIAT.....	5
1. Identificar la missió de l'entitat i del seu voluntariat.....	6
2. Tipus de voluntariat.....	6
3. El catàleg d'acció voluntària: captació, acollida i selecció.....	6
4. Procés d'incorporació.....	6
5. Pla de Formació.....	7
6. Procés de desenvolupament de l'activitat voluntària.....	7
6.1 El seguiment i la coordinació.....	7
6.2 L'avaluació.....	7
6.3 El reconeixement.....	7
7. Procés de desvinculació.....	8
Observacions: la comunicació i la participació.....	8
Documentació que ha d'incloure el pla de voluntariat.....	8
Què hem de fer sempre amb un pla de voluntariat?.....	9
ANNEX 1. Valoració de l'entitat i dels projectes per part de la persona voluntària.....	9
ANNEX 2. Com detectar necessitats formatives.....	10
1. Model individual.....	10
2. Model de grup.....	11
ANNEX 3. Protocol d'acollida de persones voluntàries.....	11
1. Material d'acollida.....	11
2. Acollida.....	12
3. Registre intern de la persona voluntària (annex 4).....	12
4. Full de compromís (annex 6).....	12
5. Assegurança.....	12
6. Formació.....	12
7. Seguiment i avaluació (annex 5).....	12
8. Finalització del voluntariat.....	12
ANNEX 4. Registre intern de persones voluntàries.....	12
ANNEX 5. Seguiment, avaluació i desvinculació del voluntariat.....	13
ANNEX 6. Model de full de compromís entre l'entitat i la persona voluntària.....	14
ANNEX 7. Certificat de voluntariat.....	15
ANNEX 8. Carta de comiat.....	16
ESQUEMA D'UN PLA DE VOLUNTARIAT.....	18



## PRESENTACIÓ

L'aprovació de la Llei 11/2019, de 8 de març, de voluntariat de les Illes Balears diu que el paper de les *administracions* ha de ser el de donar *suport* i oferir *cooperació* amb l'objectiu d'innovar, millorar i promoure l'acció voluntària.

*La responsabilitat pública i la coordinació interadministrativa* són els eixos per donar al voluntariat l'impuls i el suport que necessita en aquests moments.

A les *Illes Balears* hi ha un *teixit associatiu divers, compromès i solidari*, que cada dia fa front a milers de situacions amb l'objectiu d'*aconseguir una societat més justa i més igualitària*.

Amb la intenció d'acompanyar les entitats i el teixit associatiu en general, hem volgut donar suport a les entitats per avançar cap al compliment de la Llei.

En aquesta guia relacionam tota la informació necessària per fer un pla de voluntariat i incorporam annexos com a eines per avançar i que poden ajudar-vos a disposar dels mínims per garantir un bon exercici del voluntariat.

Esperam que aquesta guia us sigui útil.

Maria Amengual Herranz  
Directora general de Participació i Voluntariat



## INTRODUCCIÓ

És important que els voluntaris coneguin quin serà el seu espai a l'entitat i l'entitat ha de disposar dels mitjans per explicar-ho i organitzar la participació de les persones voluntàries.

L'administració ha d'assegurar i vetllar per la qualitat de la relació entre l'entitat i les persones voluntàries.

Disposar d'un *pla de voluntariat* en el qual es recull el cicle de vida del voluntari a l'entitat i el paper que té aquesta en cada moment, ajuda a visualitzar la seva presència i a vetllar pels diferents aspectes que hem decidit que són importants.

En relació amb el pla de voluntariat, està el pla de formació que té la importància de decidir l'aprenentatge de nous coneixements i competències per part del voluntariat personalment i per dur a terme el projecte de l'entitat.

Preguntes que ens feim:

Sabem com ha de ser el pla de voluntariat? On comença i on acaba? Sempre ha de ser el mateix? Com s'adapta? És el mateix el programa de voluntariat que el pla de voluntariat? L'hem de renovar cada any? Com el podem organitzar?

T'ho explicam!



## INFORMACIÓ BÀSICA DEL PLA DE VOLUNTARIAT

### Concepte

És l'instrument que recull els aspectes relatius a la gestió i organització de les persones voluntàries en el si de l'entitat i dels diferents programes de voluntariat de l'entitat.

Els aspectes que ha d'incloure un pla són els següents, segons la Llei 11/2019:

- Tipus de voluntariat.
- Gestió de les persones voluntàries.
- Procés d'incorporació i desvinculació.
- Acollida i formació bàsica necessària.
- Disponibilitat mínima i màxima de les futures persones voluntàries.
- El sistema de coordinació i comunicació.
- Persona responsable del voluntariat.
- El sistema de desvinculació que l'entitat consideri comú a qualsevol dels programes que es desenvoluparan.

### Per què és necessari un pla de voluntariat?

Per:

- Concretar el programa de voluntariat.
- Garantir que totes les persones que formen part de l'entitat coneixen i entenen com s'organitza el voluntariat.
- Identificar tots els processos de gestió de voluntariat i definir el perfil dels voluntaris de cada una de les accions.
- Recollir tota la documentació necessària per a la gestió dels voluntaris.

### Com feim el pla de voluntariat i el seu cicle?

El pla de voluntariat recull el cicle de vida del voluntariat d'una entitat, des del moment que s'incorporen a participar en un projecte fins que es desvinculen de l'entitat.

El pla ha d'explicar què farem en cadascuna de les fases, sobretot a partir del moment que la persona s'incorpora a l'entitat.

La captació i l'acollida i la selecció són la base d'aquest cicle del voluntariat, ja que fan possible que el voluntari s'incorpori a l'entitat.

Per tant, l'hem de fer tenint en compte les diverses *fases del cicle del voluntariat*:

- captació, acollida i selecció
- incorporació i desenvolupament
- desvinculació

**CICLE DEL VOLUNTARIAT : CAPTACIÓ - INCORPORACIÓ - DESVINCULACIÓ**



## MODEL D'UN PLA DE VOLUNTARIAT

Cal recordar que un pla pot aglutinar diferents programes de voluntariat de l'entitat i el pla recull les qüestions generals de l'organització del voluntariat dins l'entitat.

Per fer un pla de voluntariat hem de seguir els passos següents:

### 1. Identificar la missió de l'entitat i del seu voluntariat

Quina missió tenim com a entitat de voluntariat.  
Per quina raó volem tenir voluntariat.  
Quina aportació fa el voluntariat al nostre projecte.

Exemples:

- Missió de la Creu Roja:

Estar cada cop més a prop de les persones vulnerables en els àmbits nacional i internacional, a través d'accions integrals, portades a terme essencialment per voluntariat i amb una important participació social.

- Missió de Metges del Món:

- Promoure l'accés a la salut com a un dret fonamental a totes les persones.

- Protegir el dret a la salut, sobre tot en les poblacions més vulnerables.

Dues són les direccions en les que Metges del Món dirigeix la seva acció:

- Atenció sanitària, acollida i recolzament a les poblacions en situacions de crisi i amb necessitats sanitàries, d'higiene bàsica,...

- Accions educatives, de sensibilització i denúncia davant les situacions d'injustícia i abandó d'altres éssers humans.

### 2. Tipus de voluntariat

L'entitat ha de decidir quin tipus de voluntariat desenvoluparà:

- presencial o no presencial
- puntual o esporàdic

L'entitat pot tenir diferents tipus de voluntariat segons els programes que inclogui el Pla de voluntariat.

### 3. El catàleg d'acció voluntària: captació, acollida i selecció

Per a la *captació* hem de saber com difondre el voluntariat de l'entitat, com volem fer la captació, com acostar-nos a les persones que volen ser voluntàries, què els expliquem, quins programes necessiten la participació de voluntariat, cap a quin tipus de voluntariat ens hem de dirigir perquè sigui l'adequat pels nostres programes, què proposem a les persones voluntàries, i com ho fem.

Dins l'*acollida* realitzarem una entrevista personal per poder definir el perfil del voluntari i exposar-li els nostres objectius i tasques a desenvolupar, horaris i recursos, documentació i les persones de referència dels programes (representant i coordinador).



#### **4. Procés d'incorporació**

Una vegada hem seleccionat a la persona voluntària, iniciarem el seu acompanyament inicial mitjançant:

- Una entrevista amb el responsable o persona encarregada de l'entitat.
- Una trobada amb el grup de voluntariat.
- Disposarà del material per desenvolupar la seva tasca en el projecte.
- Obtindrà una formació inicial bàsica.

Ocasionalment es pot establir un seguiment per resoldre dubtes inicials. En el cas que el voluntari no tingui experiència en voluntariat i/o la tasca a desenvolupar sigui complexa, pot estar acompanyat durant els primers dies. Per tant, és important la figura del *responsable* i és convenient assignar un responsable a cada voluntari.

Es signa el document de compromís.

S'assignen les tasques a desenvolupar, es defineixen els horaris, els llocs, els processos de participació, la comunicació, el pla de formació del voluntariat, etc.

#### **5. Pla de Formació**

Per a les entitats és una eina indispensable i per al voluntari una part molt important. La formació l'ajudarà a desenvolupar millor les seves tasques, a créixer personalment i a adquirir un paper més actiu dins l'entitat. És un dret del voluntari recollit a la Llei.

El pla de formació ha de recollir quina formació genèrica han de rebre totes les persones voluntàries. Com a formació bàsica del que és voluntariat i una formació institucional de l'entitat. Com a formació específica dependrà de cada programa i ha d'estar especificada a cadascun dels programes.

#### **6. Procés de desenvolupament de l'activitat voluntària**

Definir la metodologia de treball, el tipus de seguiment i la periodicitat. Aquí ho dividim en tres parts:

##### **6.1 El seguiment i la coordinació**

Hem de tenir definit com fer un seguiment del voluntari i de la seva tasca en el projecte. Podem fer reunions periòdiques (individuals o col·lectives) per saber com es sent, la seva percepció de la tasca, com recollir les seves aportacions i suggeriments, com detectar les necessitats del voluntariat durant el desenvolupament dels programes i les necessitats de formació del voluntari, etc.

Definir els espais de participació, els canals de comunicació, la valoració i avaluació del voluntari.

Les entitats han de tenir un *coordinador* de voluntariat.

##### **6.2 L'avaluació**

Definir els criteris d'avaluació, els objectius, la periodicitat, i la persona responsable de fer-ho.



### 6.3 El reconeixement

Definir les activitats d'agraïment i d'acreditació.

Hem de reconèixer l'aportació del voluntari i explicar-li els seus avanços i la incidència en el projecte. Amb aquest reconeixement la persona es manté motivada. Sentir que forma part d'un projecte col·lectiu, això li dona més sentit a la seva tasca. L'objectiu és millorar la seva participació en l'entitat i el seu grau d'implicació. Les accions de reconeixement que rebrà el voluntari, que poden ser informals (a les reunions, trobades...) o formals (un certificat d'acció voluntària o una carta d'agraïment).

### 7. Procés de desvinculació

Quan un voluntari deixa una entitat, és recomanable que el responsable del voluntari identifiqui i analitzi els motius pels quals la persona ha deixat l'entitat.

Definir els instruments per fidelitzar-lo i les accions per mantenir la relació amb el voluntari. És recomanable que el voluntari valori el seu pas per l'entitat i tengui un acomiadament adequat.

Que podem fer?

- Dur a terme una entrevista amb el coordinador. Recollir la informació de l'entrevista per fer valoracions.
- Celebrar un acte d'agraïment o un de comiat.
- Escriure una carta d'agraïment.
- Expedir un certificat de reconeixement.
- Incloure el seu nom i la seva aportació a la memòria de l'entitat.

### Observacions: la comunicació i la participació

Cal disposar de canals de comunicació perquè el voluntari conegui què fa l'entitat, i també perquè ens faci arribar la seva opinió, la valoració d'allò que fa i del que fem com a equip.

També hem de tenir espais de participació del voluntari en els projectes en els quals col·labora i en d'altres de l'entitat.

Exemples:

Difusió de notícies d'actualitat i publicació d'articles d'opinió

Publicació d'activitat i actes destacables de les entitats

Xarxes socials (dinamització diària de continguts)



Butlletins quinzenals o mensuals sobre actualitat del sector i informació dels serveis i de la formació.

Vídeo galeria (vídeos més destacats d'actualitat social) i foto galeria (galeries fotogràfiques dels actes i activitats)

Notes de premsa i mitjans de comunicació (relació constant amb els mitjans de comunicació)





## Documentació que ha d'incloure el pla de voluntariat

Hem d'incloure tots els documents que fem servir per elaborar-lo i aplicar-lo:

- full de compromís
- drets i deures de les persones voluntàries i de les entitats
- manual o guia d'acollida de la persona voluntària de l'entitat
- fitxa de la persona voluntària
- pla de formació (calendari de formació anual
- full de seguiment de la persona voluntària
- recull d'accions de reconeixement de la persona voluntària
- memòria del voluntariat
- enquestes de valoració del voluntariat
- quadre d'assistència de la persona voluntària
- model de certificat de voluntariat
- model de carta d'agraïment
- protocol de baixa de voluntariat

## Què hem de fer sempre amb un pla de voluntariat?

Hem d'avaluar-lo una vegada a l'any.

Hem de modificar-lo i adaptar-lo a la realitat (nous projectes, canvis, etc.)

Hem de compartir-lo amb tots els col·lectius implicats, perquè tothom pugui identificar-lo com a full de ruta i pugui fer-hi les seves aportacions.

La persona coordinadora del voluntariat i les que tinguin relació directa amb persones menors voluntàries han d'aportar el certificat negatiu del Registre de delinqüents sexuals.

<https://sede.mjusticia.gob.es/cs/Satellite/Sede/es/tramites/certificado-registro-central>



## **ANNEX 1. Valoració de l'entitat i dels projectes per part de la persona voluntària**

Realitzar un qüestionari de valoració. La finalitat és conèixer l'experiència que ha tingut la persona voluntària i, si escau, poder-la millorar.



## **ANNEX 2. Com detectar necessitats formatives**

Tenim dos tipus de necessitats formatives que podem detectar en els voluntaris:

### **1. Model individual**

Són les necessitats individuals, que s'identifiquen després de revisar els objectius i les competències de cada voluntari.

Realitzar un qüestionari per lliurar al voluntari.

Hi quedaran manifestades les seves necessitats per desenvolupar la tasca a l'entitat.

*L'objectiu* és recollir les necessitats formatives que necessita la persona voluntària.

### **2. Model de grup**

Són les necessitats del grup, que s'identifiquen quan hi ha mancances dins d'un grup.

Dinàmica d'anàlisi de necessitats formatives.

*L'objectiu* és analitzar, anotar i prioritzar les necessitats formatives de l'equip mitjançant una dinàmica de grup. El coordinador del grup recollirà i detectarà les necessitats formatives del seu grup.



## **ANNEX 3. Protocol d'acollida de persones voluntàries**

### **1. Material d'acollida**

S'ofereix a les persones interessades en fer voluntariat a la nostra organització una carpeta que conté:

- Presentació de l'entitat.
- Pla de voluntariat de l'entitat.
- Formació que rebrà la persona voluntària.
- Procés d'acompanyament.
- Drets i deures del voluntariat.

### **2. Acollida**

Entrevista personal en la qual es recullen els interessos de la persona candidata, motivacions per fer voluntariat, disponibilitat i àmbits d'interès, definir el perfil del voluntari, tasques a desenvolupar, horaris i recursos. Persones de referència (representant i coordinador).

### **3. Registre intern de la persona voluntària (annex 4)**

Un cop ambdues parts decideixen establir una col·laboració s'ha d'omplir una fitxa de dades de la persona voluntària que l'entitat guardarà segons marca la LOPD.

### **4. Full de compromís (annex 6)**

Es formalitza la relació entre ambdues parts amb la signatura del full de compromís.

### **5. Assegurança**

Un cop signat el full de compromís, es tramita l'assegurança obligatòria, de caràcter anual. El cost d'aquesta l'assumeix l'entitat.

### **6. Formació**

- 6.1. Objectius de la formació: important pel correcte desenvolupament de l'acció voluntària. Afavoreix el compromís amb la tasca i les persones ateses i potencia les competències de la persona voluntària.
- 6.2. Formació bàsica: imprescindible.
- 6.3. Formació específica: en cas que sigui necessari per al desenvolupament de la tasca.
- 6.4. Formació continuada i/o complementària: el responsable de voluntariat i/o els voluntaris i voluntàries de l'entitat poden fer propostes formatives que puguin ser d'interès ( s'ha de valorar posteriorment la idoneïtat de cursar-les).

### **7. Seguiment i avaluació (annex 5)**

- 7.1. Objectius de l'acompanyament i avaluació: compliment d'expectatives mútues, motivacions, dificultats. Ajuda a millorar la tasca voluntària i la pertinença a l'entitat.
- 7.2. Acompanyament per tipologia de voluntaris.
- 7.3. Trobada de voluntaris: mínim d'una trobada anual, formativa i lúdica.

### **8. Finalització del voluntariat**

- 8.1. Notificació amb antelació.
- 8.2. Reunió de valoració final.
- 8.3. Certificat de Voluntariat (annex 7).
- 8.4. Carta de comiat (annex 8).



## ANNEX 4. Registre intern de persones voluntàries

### Dades de la persona voluntària

Nom:	Llinatges:
NIF:	Edat:
Adreça:	CP:
Localitat:	Província:
Telèfon contacte:	Mòbil:
Adreça electrònica:	

Data d'alta:	Data de baixa:
Àmbit:	Programa:

Estudis:	
Perquè la nostra organització:	
Perquè vol ser voluntari:	

Data de signatura del full de compromís:	
Data de tramitació de l'assegurança:	



## ANNEX 5. Seguiment, avaluació i desvinculació del voluntariat

### 1. Lliurament Drets i Deures Voluntariat

Sí  No

### 2. Formació realitzada

Benvinguda a la organització  Sí  No Data:

Curs Iniciació al Voluntariat  Sí  No Data:

Formació específica  Sí  No Quina? \_\_\_\_\_

Formació continuada  Sí  No Quina? \_\_\_\_\_

Cursos formatius que s'han proposat (s'hagin o no realitzat)

--

### 3. Entrevista de seguiment (poden fer-se totes les que es considerin necessàries)

Sí  No Data:

Qui la sol·licita:

Persona Voluntària  Responsable Voluntariat

Motiu:

Continguts tractats:

Valoració de la persona voluntària:

Valoració del responsable de voluntariat:

Preses de decisió per ambdues bandes:

### 4. Finalització del voluntariat

Sí  No Data:

Motius de la desvinculació:

Valoració de la persona voluntària (personal i de la tasca)

Valoració del responsable de voluntariat (personal i de la tasca)

Vinculació que es mantindrà:

Butlletins informatius

Invitacions a esdeveniments

Trobades voluntariat

Altres \_\_\_\_\_

Certificat de reconeixement

Sí  No Data:

Carta d'agraïment de la organització XXXXX

Sí  No Data:



## ANNEX 6. Model de full de compromís entre l'entitat i la persona voluntària

La incorporació de persones voluntàries als programes de voluntariat s'ha de formalitzar per escrit, per mitjà d'aquest full de compromís, que ha de contenir, com a mínim, el caràcter voluntari i altruista de la relació, les funcions i tasques acordades, el compromís de rescabament de les despeses assumides per la persona voluntària, la formació fixada com a necessària per l'entitat i l'existència d'una assegurança per a la persona voluntària d'acord amb el que estableix la Llei 11/2019, de 8 de març, de voluntariat de les Illes Balears i la resta d'informació que les dues parts considerin convenient.

REUNITS

D'una banda l'entitat de voluntariat

.....  
i de l'altra la persona voluntària

MANIFESTEN

Que les dues parts estan interessades en formalitzar aquest document d'incorporació per realitzar activitats de voluntariat dins l'entitat XXXXX de conformitat amb allò que estableix l'art. 4 de la Llei 11/2019, estableixen el següent:

ACORDS

- I. ....[nom i llinatges de la persona voluntària] desenvoluparà les seves funcions de forma lliure, altruista i responsable.
- II. Constitueix l'objecte d'aquest document l'establiment de les condicions sobre la base de les quals s'han de desenvolupar el compromís de Voluntariat en les funcions i/o tasques següents .....
- III. La durada d'aquest compromís s'estableix dins el termini comprès des del dia ..... fins el dia .....
- IV. La persona voluntària es compromet a acomplir els horaris i les normes fixades per l'entitat XXXX, així com, respectar els valors i la missió de l'entitat.
- V. La persona voluntària, si així s'acorda amb l'entitat, podrà rescabalar-se de les despeses que li pugui ocasionar la seva acció voluntària.
- VI. La realització d'aquest compromís de voluntariat no suposa l'assumpció per les parts d'obligacions més enllà de les estrictament establertes en aquest document i, en cap cas, no implicarà l'existència de relació laboral entre l'entitat i la persona voluntària.
- VII. La persona voluntària tindrà dret, un cop finalitzada la seva vinculació amb l'entitat, si ho sol·licita, a un certificat acreditatiu de la tasca desenvolupada.
- VIII. La persona voluntària es compromet a mantenir la confidencialitat de les informacions que pugui obtenir dels beneficiaris, conegudes en el marc de la seva tasca.
- IX. L'entitat ha de tenir contractada una pòlissa d'assegurances perquè la persona voluntària estigui coberta dels riscos derivats de l'activitat que du a terme i dels danys que, involuntàriament, podria causar a tercers per raó de la seva activitat.
- X. S'han de facilitar còpies d'aquest document a les parts sotasignats.
- XI. Tant la persona voluntària com l'entitat, poden rescindir aquest compromís quan alguna de les dues parts ho consideri pertinent.
- XII. En cas de renúncia per part de la persona voluntària, ha de notificar-la amb antelació per tal que es puguin adoptar les mesures necessàries per evitar perjudicis a l'activitat en què participen.

I, perquè així consti, les parts signam aquest document, per duplicat

..... , ..... de ..... de 20.....

Signatura del representant de l'entitat

Signatura de la persona voluntària



## ANNEX 7. Certificat de voluntariat

Nom i Cognoms

Adreça

Codi postal i població

XXXXXXXXX com a XXXXXXXXX de l'entitat XXXXXXXXX amb NIF XXXXXX amb domicili XXXXXX,

### **CERTIFIC:**

Que NOM I LLINATGES DE LA PERSONA VOLUNTÀRIA,

1. Ha desenvolupat les tasques següents com a voluntari o voluntària de forma lliure, altruista i responsable: \_\_\_\_\_ dins el termini comprès des del dia fins el dia \_\_\_\_\_, realitzant un total de XXX hores setmanals.

2. Ha rebut la formació següent per a l'acompliment de la seva activitat en el marc del projecte en què ha participat:

NOM DEL CURS/CURSOS + HORES DE FORMACIÓ + ENTITAT QUE HA DONAT LA FORMACIÓ + ANY

I, perquè així consti, expedesc aquest certificat.

Data i signatura de la persona responsable





## **ANNEX 8. Carta de comiat**

XXXX

Adreça, Població i CP

Benvolgut/Benvolguda,

Agraïm en nom de l'entitat XXXXXXXXX, la teva aportació com a voluntari/voluntària en el programa "XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX" perquè has contribuït d'una manera molt especial al seu èxit.

Per contribuir, facilitar la tasca, ser una peça més de l'entitat i visibilitzar la tasca del voluntariat a les Illes Balears.

La teva aportació ens demostra que tots som necessaris dins el voluntariat.

Poder compartir aquest temps amb tu ha estat un plaer i ens confirma en la nostra tasca com a entitats de voluntariat social.

Deixam oberta les portes a futures col·laboracions rep una cordial salutació.



## ESQUEMA D'UN PLA DE VOLUNTARIAT

### DEFINICIÓ

MISSIÓ  
TIPUS DE VOLUNTARIAT  
ESTRUCTURA ORGANITZATIVA  
PLANIFICACIÓ  
CANALS DE COMUNICACIÓ

### DIFUSIÓ I GESTIÓ

CAPTACIÓ  
ACOLLIDA  
SELECCIÓ PERFILS

### INCORPORACIÓ

COMPROMÍS  
ACOMPANYAMENT  
ORGANITZACIÓ  
FORMACIÓ  
COMUNICACIÓ  
PARTICIPACIÓ  
SEGUIMENT  
RECONeixEMENT FORMAL/INFORMAL

### DESVINCULACIÓ

MOTIUS  
ACOMIADAMENT  
CERTIFICAT