

ADAPTAREA UNUI MODEL ELVEȚIAN DE INTEGRARE PROFESIONALĂ A PERSOANELOR CU DIZABILITĂȚI LA CONTEXTUL ROMÂNESC

Despina Iancu^[1]

Eva Varga^[2]

Rezumat

Transferul de cunoștințe și bune practici din țările dezvoltate este necesar însă insuficient pentru dezvoltarea unor întreprinderi sociale în țări cu piețe emergente, precum România. Sursele de finanțare, cadrul de reglementare și abordarea integrată a problemelor sociale critice sunt câteva dintre aspectele care determină organizațiile nonguvernamentale (ONG) să identifice propria formulă pentru dezvoltarea unor întreprinderi sociale adaptate la contextul local.

Acest studiu de caz prezintă dificultățile întâmpinate de Asociația Prietenia în demersurile sale de a implementa o întreprindere socială pentru integrarea persoanelor cu dizabilități intelectuale, având la bază modelul partenerului său elvețian, Sonnhalde Gempen.

Cuvinte cheie: *BioHrana, întreprindere socială, NESST*

1. Introducere

Conform datelor din decembrie 2012 furnizate de Autoritatea Națională pentru Persoanele cu Handicap, în România există 618.000 adulți cu dizabilități, dintre care doar 4.6 procente sunt incluși pe piața muncii. Spre deosebire de România, în Elveția peste 50 de procente din adulții cu dizabilități sunt angajați, conform datelor furnizate de Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD). Situația șomajului este chiar mai gravă pentru persoanele cu dizabilități mentale din România, dintre care mai puțin de un procent sunt angajați.

[1] Asociat pentru Dezvoltarea Întreprinderii, NESST România, diancu@nesst.org.

[2] Director pentru Performanța Portofoliului, NESST, evarga@nesst.org.

Incluziunea socială și angajarea persoanelor cu dizabilități reprezintă o parte importantă a politicilor Uniunii Europene 2020 (The European Parliament, 2012). Conform Parlamentului European, persoanele cu dizabilități din cadrul Uniunii Europene se confruntă cu un risc crescut de sărăcie, dependență mai mare de ajutoare sociale și rate mai scăzute de angajare.

Deși țări mai dezvoltate, asemeni Elveției, sunt dispuse să împărtășească modele de bune practici, precum și experiența și cunoștințele lor, diferențele dintre țări îngreunează reproducerea acestor modele. În România, una dintre cele mai mari provocări este reprezentată de lipsa resurselor financiare, mai exact a celor guvernamentale, disponibile pentru a susține integrarea persoanelor cu dizabilități la locul de muncă.

Asociația Prietenia, un ONG înființat în România în 1996 cu ajutorul partenerului elvețian Sonhalde Gempen, a depus eforturi considerabile pentru a reproduce în România modelul elvețian de integrare socială și profesională a persoanelor cu dizabilități mentale. Acest studiu de caz^[1] descrie experiența, lecțiile învățate și provocările pe care Asociația Prietenia a trebuit să le depășească pentru a adapta modelul la contextul local.

2. Asociația Prietenia și partenerul elvețian, Sonhalde Gempen

Asociația Prietenia este o organizație nonguvernamentală fondată în 1996 cu scopul oferirii de asistență și sprijin copiilor, adolescenților și adulților cu nevoi speciale. Organizația aspiră la integrarea socială a copiilor și adulților cu dizabilități de învățare, un grup cărui îi este dificil să izbândească în sistemul educațional și profesional din România. Membrii asociației sunt părinți, educatori și alte persoane dornice să-i ajute pe copiii, tinerii și adulții cu dizabilități. 80 de procente dintre copiii și tinerii asistați de program suferă de dizabilități mentale severe

^[1] Acest articol reprezintă o sinteză a unei publicații din Seria Studiilor de Caz NESsT. Redactarea acestei publicații a fost posibilă grație sprijinului financiar al partenerului strategic al NESsT, Romanian-American Foundation, și al partenerilor UniCredit Tiriac Bank și UniCredit Foundation. Studiul de caz complet poate fi accesat pe pagina NESsT la adresa <http://www.nesst.org/publications/cases>.

asociate cu deficiențe neuromotorii (Sindromul Down, autism, epilepsie, întârziere mentală severă, dizabilități de limbaj, tulburări de conduită, pareza spastică).

Partenerul pe termen lung al Asociației Prietenia este Sonhalde Gempen, o organizație din Elveția care a lucrat cu persoane cu dizabilități încă din 1971. Sonhalde Gempen s-a alăturat eforturilor Asociației Prietenia în 1996, cu scopul de a-și reproduce modelul în România. A jucat un rol important în privința sprijinului financiar inițial al activităților Asociației Prietenia (oferind susținere financiară directă și facilitând ulterior strângerea de fonduri pe plan internațional, sub forma donațiilor private) și continuă să susțină Asociația Prietenia în dezvoltarea unui grad tot mai crescut de sustenabilitate printr-un transfer continuu de cunoștințe și experiență.

Asociația Prietenia oferă o gamă largă de servicii. Activitățile dezvoltate de asociație au drept țintă ajutorarea comunității locale și oferirea de sprijin atât adulților, cât și tinerilor cu dizabilități, în trei mari domenii:

a. Programe pentru copiii cu dizabilități și familiile acestora în cadrul *Centrului de Pedagogie Curativă și Terapie Socială CORABIA (CPCTS)*, o școală bazată pe pedagogia alternativă ce folosește curricula modelului educațional Waldorf.

În august 1996, Asociația Prietenia, Sonhalde Gempen și Ministerul Educației au semnat un acord de cooperare prin care toate cele trei părți își iau angajamentul să sprijine școala, iar Sonhalde are rolul de consilier. Inițial, Centrul a avut 20 de elevi, în timp ce în 2007-2008 a ajuns la 76 de elevi în clasele I-VIII, precum și în cei 3 ani de școlarizare profesională. În 2011-2012, centrul a avut 54 de elevi.

Centrul CORABIA este o școală cu pedagogie alternativă ce le oferă copiilor cu dizabilități posibilitatea de a învăța și de a se dezvolta ca indivizi care au capacitatea de învățare și dezvoltare, acordându-le sprijin pentru integrarea în școli; centrul oferă și programe pentru familii, cu scopul reducerii abandonului școlar și a ratei de instituționalizare. De asemenea, Centrul organizează tabere și alte activități recreative pentru copiii cu dizabilități și familiile acestora.

b. Programe pentru adulții cu dizabilități și asistenții personali ai acestora în cadrul *Centrului de Socioterapie Pantelimon (CST Pantelimon)*.

După trei ani de construcție, în noiembrie 2006 s-a deschis Centrul Pantelimon, având drept principal obiectiv oferirea unui loc pentru integrarea profesională a absolvenților de la CORABIA. Centrul Pantelimon oferă: integrare socială și profesională pentru 33 de tineri cu dizabilități mentale din București și din Județul Ilfov; terapie ocupațională – țesătorie, tâmplărie, artizanat, croitorie, menaj-gospodărie și grădinărit; terapie complementară – pictură, muzică, dans, gimnastică, euritmie; transport; consiliere; programe de schimb de experiență și activități recreaționale; Centrul de Zi și Locuința protejată.

Sonnhalde Gempen a contribuit financiar (direct, prin propriile resurse financiare și indirect, facilitând strângerea de fonduri în afara țării) la construirea centrului și la costurile operaționale. În plus, a oferit sprijin constant, formându-i pe specialiștii Asociației Prietenia în diverse tipuri de terapie, inclusiv terapie ocupațională.

c. Educație și programe de formare pentru profesioniștii care lucrează cu persoanele cu dizabilități (adică formare în pedagogia curativă și terapia socială pentru mai bine de 150 de participanți de la șase școli speciale din întreaga țară, 9 ONG-uri și instituții ale statului; programe de schimb de experiență).

Viziunea pe termen lung și strategia Asociației Prietenia constau în crearea unui mediu stabil și sustenabil în care cel puțin 150 de persoane cu dizabilități să fie integrate și capabile să-și trăiască viața „cu un maximum de autonomie și minim de suport social”. În plus, strategia pe termen lung are drept obiectiv creșterea autonomiei financiare prin atragerea unor surse de venit noi și diversificate și prin creșterea veniturilor auto-generate.

Înființată în 1971, Sonnhalde Gempen are mai bine de 40 de ani de experiență de lucru cu persoane cu dizabilități (autism, alte tulburări de dezvoltare, dizabilități intelectuale), din copilăria timpurie până la maturitate, și a dezvoltat diverse activități de producție pentru a oferi integrare profesională beneficiarilor săi. Unele dintre principalele sale activități economice sunt: brutăria, agricultura organică și procesarea lactatelor. În prezent, organizația are mai mult de 110 beneficiari, dintre care 55 sunt integrați în activități economice.

Deși partenerul elvețian are o experiență vastă și reprezintă un exemplu de bune practici, transferul cunoștințelor nu este suficient

pentru a reproduce în România un model sustenabil similar. Între cele două țări există diferențe importante, lucru care a însemnat o provocare și a determinat Asociația Prietenia să urmeze o cale diferită pentru a-și atinge obiectivele și a înființa întreprinderea socială BioHrana.

3. Întreprinderea socială BioHrana

Asociația Prietenia a luat decizia de a dezvolta activități generatoare de venit cu scopul de a genera surse de venituri constante și independente, oferind totodată oportunități sustenabile de angajare pentru beneficiarii săi. Acest lucru era necesar pentru a crește independența financiară și raza de acțiune a organizației, pentru a îmbunătăți starea de spirit a angajaților și pentru a le furniza beneficiarilor săi sentimentul de siguranță, stabilitate, contribuție și participare.

În consecință, începând din 2006, Asociația Prietenia a dezvoltat o serie de activități de producție. De exemplu, în diversele ateliere de terapie ocupațională beneficiarii creează o gamă variată de obiecte, precum mobilier, produse și materiale de artizanat, care sunt mai apoi vândute la târguri și alte evenimente. Deși aceste activități au stimulat motivația beneficiarilor și au creat totodată ocazii de incluziune socială pentru aceștia, venitul generat a fost sporadic (mai ales în timpul Crăciunului, Paștelui și al altor evenimente) și nu foarte substanțial. În plus, competiția pe piața produselor artizanale este foarte ridicată, acestea fiind astfel o sursă instabilă de finanțare.

În 2009, Asociația Prietenia a decis să depună eforturi mai serioase pentru identificarea unei surse de venit independente și constante. Prin urmare, a aplicat la Competiția NESsT pentru Întreprinderi Sociale, ceea ce i-a ajutat să parcurgă un proces riguros de dezvoltare a întreprinderii sociale; procesul presupunea analiza internă a nivelului de pregătirea organizației pentru realizarea unei întreprinderi sociale, generarea unor idei viabile de întreprindere socială și dezvoltarea unui plan de afaceri.

În cadrul competiției, Asociația Prietenia a realizat o analiză detaliată a potențialului unei întreprinderi sociale cu obiect de activitatea agricultura ecologică, denumită BioHrana. Această idee de afacere s-a nu-

mărat printre câștigătorii Competiției NESsT pentru Întreprinderi Sociale 2009-2010 datorită:

- a) stabilității și sustenabilității dovedite a organizației
- b) investiției inițiale corespunzătoare cu resursele disponibile Asociației Prietenia și capacității acesteia de a atrage resursele suplimentare necesare (financiare, materiale, know-how)

Asociația Prietenia deține cinci hectare de pământ lângă Centrul de Socioterapie din Pantelimon (în apropiere de București) și se bucură de sprijinul unor parteneri capabili și dispuși să ofere formare și echipament specializat, precum și experiență în cultivarea în regim ecologic al fructelor și legumelor pentru consumul intern, încă din 2006.

- c) potențialului de piață

Conform Ministerului Agriculturii și specialiștilor din domeniu, în România piața de produse ecologice este în creștere. În perioada 2006 – 2011, atât numărul fermierilor care produc în sistem ecologic, cât și suprafața pământului cu recolte ecologice s-a triplat. Volumul vânzărilor pieței de produse ecologice a atins 15 milioane de Euro în 2008 și 18 milioane de Euro în 2009. Specialiștii estimează că în următorii 5 ani piața de produse ecologice va avea o valoare de 30 milioane de Euro. (Radu Panait - Natura Land)

- d) potențialului privind integrarea persoanelor cu dizabilități

Conform International Labor Office (ILO – Oficiul Internațional pentru Munca), persoanele cu dizabilități „pot fi angajați excelenți, o valoare pentru angajatorii lor, atunci când performează activități potrivite cu talentul, abilitățile și interesele lor” (Heron, 2005). Angajarea persoanelor cu dizabilități intelectuale în agricultură s-a dovedit a avea un potențial înalt pentru integrarea profesională, permițând îndeplinirea unor sarcini simple și, în același timp, furnizându-le angajaților cu dizabilități beneficiile terapeutice ale muncii într-un mediu natural.

Produse, piața țintă și canale de distribuție

BioHrana produce și vinde legume (roșii, ardei, salată verde, spanac, morcovi, conopidă, broccoli, ceapă, vinete, ridichi etc.) și fructe (mere) sub forma „coșurilor BIO” personalizate în funcție de comenzile săptămânale ale clienților.

Asociația Prietenia a demarat procesul de obținere a certificării ecologice în 2010, trecând printr-o perioadă de conversie de trei ani. În noiembrie 2013, Asociația Prietenia a obținut certificatul ecologic.

Fruitele și legumele ecologice BioHrana nu sunt modificate genetic și nu se folosesc îngrășăminte artificiale, pesticide sau ierbicide pentru cultivarea acestora, reducându-se astfel riscul apariției cancerului, infertilității și al imunității reduse provocate de chimicalele aflate în produsele convenționale. Legumele și fructele ecologice conțin mai puțină apă decât cele convenționale și de aceea sunt mai sățioase/hrănitore. Fruitele și legumele ecologice sunt de asemenea cunoscute pentru valoarea lor nutritivă mai înaltă (mai multe vitamine, minerale, antioxidanți și alte substanțe nutritive esențiale, bine cunoscute pentru beneficiile asupra sănătății).

Principalul grup țintă al Asociației Prietenia e format din familii din București și împrejurimi și femei (în special mame) care beneficiază de pe urma eficienței și caracterului convenabil al livrării unui „coș BIO”. Aceste femei apreciază și preferă hrana sănătoasă și naturală în locul celei convenționale care poate fi găsită în supermarket-urile locale.

Rețeaua vastă de susținători ai Asociației Prietenia a reprezentat un avantaj pentru dezvoltarea bazei de clienți, prezentând totodată o provocare logistică pentru distribuție. Pentru a rezolva această problemă, asociația a decis să comercializeze produsele specialiștilor care lucrează în companii, alegând un reprezentant în cadrul fiecărei companii pentru strângerea comenzilor și stabilirea unei zile săptămânale pentru livrări. Astfel, livrările au putut fi realizate mai curând la sediul companiei, decât la domiciliul clienților individuali. La începutul săptămânii, BioHrana le trimite clienților săi o ofertă actualizată, care ulterior trimite la rândul lor comenzile. BioHrana procesează comenzile, iar apoi livrează produsele în fiecare joi a săptămânii. Procedând astfel, BioHrana reduce și costurile de transport și timpul petrecut cu distribuția.

Modelul de livrare ales de Asociația Prietenia se bazează pe analiza de piață și este diferit de cel al organizației elvețiene. În Elveția, piața de produse ecologice nu mai este de nișă, iar consumatorii de hrană ecologică pot fi găsiți în număr ridicat chiar și în comunitățile restrânse. Partenerul elvețian are un magazin deschis două zile pe săptămână,

vânzând mai ales comunității locale. În contrast, în România piața de produse ecologice are drept grup țintă persoanele cu venituri medii spre înalte din marile orașe sau împrejurimile acestora, care de obicei au prea puțin timp sau chiar deloc pentru cumpărături și preferă în schimb livrările directe. Ca urmare a acestor observații, Asociația Prietenia a decis să depășească zona comunei Pantelimon (10 km în afara Bucureștiului) și să aibă drept țintă piața din București. Un model de livrare din-ușă-în-ușă ar fi costat prea mult timp și prea mulți bani. În schimb, a fost identificată soluția servirii unui grup de clienți care lucrează împreună și livrarea la biroul acestora, în baza unor comenzi anterioare. Procedând astfel, se economisesc bani și timp și sunt optimizate vânzările din producția reală, evitând pierderile.

În plus, clienții individuali se pot duce direct la sediul Asociației Prietenia pentru a cumpăra produsele sau le pot găsi în unele târguri din apropiere.

Impactul social al BioHrana

Obiectivul BioHrana este promovarea misiunii Asociației Prietenia. Până acum a avut impact prin:

- Formarea și integrarea profesională a adulților cu dizabilități – patru adulți cu dizabilități au fost calificați în grădinărit; doi dintre aceștia au fost angajați pentru o perioadă de timp limitată;

- Incluziunea socială și independența sporită pentru adulții cu dizabilități – a existat un impact pozitiv în rândul beneficiarilor implicați în activitățile de întreprindere socială (ameliorare a tulburărilor de comportament, dezvoltarea unor abilități emoționale și practice necesare unor activități semi-specializate, concentrare crescută, dezvoltarea abilităților sociale și a responsabilităților);

- Contribuirea la sustenabilitatea pe termen lung a organizației - BioHrana a generat 3,9 procente din bugetul organizației ^[1] și are drept obiectiv creșterea contribuției până la cel puțin 7 procente în 2014;

[1] Investițiile realizate în 2012 au fost deduse din bugetul total atunci când s-a calculat procentul ocupat de veniturile întreprinderii sociale în bugetul organizației.

- Furnizarea de legume și fructe sănătoase celor 33 de beneficiari din Centrul de Socioterapie Pantelimon, reducând costurile de hrană până la 11 procente;

- Oferirea unui model de bune practici pentru întreprinderile sociale, în ceea ce privește integrarea profesională a persoanelor cu dizabilități, precum și creșterea vizibilității organizației, astfel încât să atragă sprijin suplimentar pentru dezvoltarea brutăriei.

4. Diferențe privind sursele de finanțare

Una dintre principalele diferențe dintre organizația elvețiană și Asociația Prietenia este că Sonhalde Gempen are aproape toate fondurile asigurate prin finanțare guvernamentală (până la 90% din buget), în mare parte acoperind salariile. Acest lucru i-a permis organizației să-și focalizeze atenția asupra activităților sale esențiale și asupra integrării persoanelor cu dizabilități, decât să își desfășoare activitatea într-o continuă nesiguranță financiară, ocupându-și timpul cu strângerea de fonduri. În ciuda acestui lucru, Sonhalde Gempen continuă să aibă un departament de strângere de fonduri, al cărui rol constă în obținerea unor investiții suplimentare pentru a sprijini dezvoltarea organizației.

În privința agriculturii ecologice, deținerea unor fonduri stabile pentru acoperirea costurilor operaționale îi permite organizației elvețiene să se concentreze mai mult asupra integrării profesionale a adulților cu dizabilități și să acorde mai mult timp formării și impactului social, decât aspectelor financiare. În organizația elvețiană fiecare beneficiar este supervizat de cel puțin un lucrător social, existând și angajați specializați pentru fiecare dintre celelalte departamente. De exemplu, în grădina bio-dinamică^[1] există trei angajați care coordonează programul (un coordonator, un asistent și un biolog).

În România situația este diferită. Asociația Prietenia primește numai 0.6 procente din buget de la autoritățile locale și nu are un departament

^[1] Agricultura biodinamică a fost dezvoltată pe baza filosofiei antroposofice a lui Rudolf Steiner și se deosebește de agricultura organică și cea ecologică prin faptul că include în plus un punct de vedere spiritual-științific susținând cultivarea plantelor în armonie cu natura. Mai multe detalii sunt disponibile la adresa <https://www.biodynamics.com/biodynamics.html>.

de strângere de fonduri. Organizația are 17 angajați, oferind servicii de integrare pentru 33 de beneficiari, ceea ce înseamnă mai puțin de un lucrător social angajat pentru fiecare beneficiar. Prin urmare, angajații și-au dezvoltat multiple abilități, jucând roluri variate în cadrul organizației și asumându-și fiecare responsabilitatea atragerii de resurse pentru continuitatea activității.

Modelul elvețian de integrare profesională a persoanelor cu dizabilități intelectuale în agricultura ecologică a inspirat Asociația Prietenia să-și folosească resursele pentru a începe o activitate similară, însă situația financiară diferită a determinat asociația să caute un model de afaceri diferit, cu un potențial financiar real, care s-ar putea auto-susține și ar putea contribui la sustenabilitatea organizației pe termen lung. Obiectivul Asociației Prietenia a fost dezvoltarea unei întreprinderi sociale bine-planificată, care ar putea să se auto-susțină pe termen lung, să ofere oportunități de integrare profesională demnă pentru beneficiarii săi și să ofere susținere financiară pentru Centrul Pantelimon. Înscrierea în Competiția NESsT pentru Întreprinderi Sociale din 2009 a fost un pas cheie către atingerea acestor obiective.

Asociația Prietenia avea două idei principale de întreprindere socială: agricultura ecologică și brutăria. NESsT a ajutat asociația să analizeze în detaliu ideile, să realizeze cercetarea de piață, să evalueze investițiile necesare și cerințele operaționale și să scrie un plan de afaceri detaliat. Pe baza planului de afaceri bine documentat și a potențialului de piață, precum și pe baza viziunii organizației, a impactului dovedit și a motivației antreprenoriale, NESsT a decis să invite întreprinderea socială BioHrana să se alăture portofoliului său de incubator de afaceri. NESsT i-a oferit Asociației Prietenia sprijin financiar constant și sprijin în dezvoltarea capacității, pentru a implementa cu succes planul de afaceri. Încă din 2011, cu ajutorul partenerului său strategic - Romanian-American Foundation, NESsT a furnizat 34.500 USD destinați dezvoltării infrastructurii și resurselor umane pentru BioHrana (angajarea și păstrarea unei persoane cheie dedicată dezvoltării întreprinderii sociale).

Partenerul elvețian a ajutat Asociația Prietenia să atragă fondurile necesare dezvoltării în continuare a fermei ecologice, facilitând strângerea de fonduri de la persoane din Elveția și Germania. În speranța

câștigării unui sprijin suplimentar din partea comunității, partenerul elvețian a publicat și distribuit un material - "Rundbrief" ^[1], prezentând realizările Asociației Prietenia și planurile de dezvoltare.

5. Diferențe privind integrarea beneficiarilor

Este cunoscut faptul că agricultura ecologică este mai solicitantă decât cea convențională. Evitarea folosirii îngrășămintelor artificiale, a pesticidelor și a ierbicidelor atrage petrecerea unei perioade mai îndelungate de timp pentru identificarea unor modalități alternative, naturale de îndepărtare a plantelor nedorite și a dăunătorilor care pot strica recoltele. Drept urmare, sunt necesari angajați mai pricepuți, în special în vârful sezonului.

Formarea persoanelor cu dizabilități intelectuale pentru munca în agricultura ecologică necesită mult timp, răbdare și dăruire. Intervențiile de lungă durată și munca unu-la-unu cu persoane cu dizabilități, de la o vârstă fragedă până la maturitate, realizate de Sonnhalde Gempen au un impact foarte mare asupra creării unei atitudini deschise față de integrarea profesională a adulților cu dizabilități intelectuale. Beneficiarii lor sunt implicați în activități de terapie ocupațională încă din copilărie, ceea ce îi ajută să devină adulți activi, dispuși și capabili să muncească în diverse activități de producție la Sonnhalde Gempen (agricultură ecologică, brutărie, procesarea lactatelor etc.). În prezent, 55 de adulți cu dizabilități sunt integrați în activități de producție, dintre care trei sau patru adulți cu dizabilități intelectuale sunt angajați în agricultura ecologică, ceea ce acoperă o parte a necesarului de resurse umane. Pentru a-și atinge capacitatea de producție, Sonnhalde Gempen lucrează cu voluntari și tineri care își înlocuiesc obligațiile ce țin de serviciul militar lucrând în folosul organizației.

Din cauza lipsei de servicii adecvate și a unor intervenții pe termen lung, în România cei mai mulți copii cu dizabilități intelectuale devin adulți inactivi, îngrijiți la domiciliu de către familiile lor. Dată fiind disponibilitatea redusă a resurselor umane, Asociația Prietenia se con-

^[1] Această publicație este realizată și distribuită cel puțin o dată pe an persoanelor fizice din Elveția și Germania, donatori privați actuali și potențiali ai Asociației Prietenia.

fruntă cu anumite provocări în atingerea obiectivelor sale inițiale de creare de locuri de muncă pentru persoanele cu dizabilități intelectuale. Planul inițial era formarea și angajarea a două persoane cu dizabilități pentru posturi de lungă durată, începând din primul an de activitate (2011), ca apoi să crească cu unul numărul locurilor de muncă create anual. Sarcina s-a dovedit a fi dificilă, în parte din cauza lipsei anumitor abilități ale beneficiarilor, dar și din cauza lipsei de resurse necesare pentru acoperirea costurilor totale ale salariilor și a taxelor mari pentru salarii (peste 40%). Soluția are trei implicații:

1. regândirea și extinderea perioadei de formare la 3-4 ani, în funcție de abilitățile beneficiarului;
2. angajarea în agricultură ecologică a patru beneficiari, până în 2014;
3. atragerea de voluntari pentru a atinge capacitatea de producție, în special în perioadele de vârf.

Asociația Prietenia are acreditare ca organizație gazdă pentru programul European Voluntary Services, atrăgând voluntari dispuși să lucreze cu persoane cu dizabilități pe durata unui an. În afara acestui program, cei din organizație sunt deschiși și către primirea de voluntari români și au inițiat o discuție cu Institutul Agronomic pentru a dezvolta împreună un program de internship pentru studenți.

6. Diferențe privind piața produselor ecologice, distribuția și strategia de marketing

Din moment ce nu există nicio presiune pentru generarea de venituri, cea mai mare parte a fructelor și legumelor ecologice produse de Sonnhalde Gempen sunt pentru uz intern, reducându-le costurile pentru hrană. Numai o mică parte este vândută pe piața locală, prin intermediul unui magazin care este deschis două zile săptămânal și unde la vânzare lucrează cu jumătate de normă două persoane. Sonnhalde Gempen a reușit să atragă parteneri care le pot completa oferta cu alte produse ecologice, astfel încât clienții să poată merge la un singur magazin pentru a achiziționa produsele necesare. În Elveția piața produselor ecologice nu mai este o nișă; aceasta este bine dezvoltată chiar și în comunitățile restrânse, ceea ce îi permite lui Sonnhalde Gempen să

vândă o cantitate redusă de produse de o calitate ridicată la un preț mai mare.

În cazul întreprinderii sociale a Asociației Prietenia, generarea de venituri reprezintă o motivație majoră, astfel încât cei din organizație au fost nevoiți să se implice în strategii de marketing și vânzări eficiente pentru a ajunge la clienții lor. În România, piața produselor ecologice este încă o piață de nișă, dar una pentru care cererea este în creștere, în special în rândul familiilor din mediul urban, cu venituri medii spre înalte. Întrucât Asociația Prietenia e amplasată într-o localitate restrânsă aflată la 3 km de București, numită Pantelimon, NESSt a recomandat acesteia să identifice clar o piață țintă, potențiali clienți care ar fi dispusă și capabilă să plătească un preț mai bun pentru hrană ecologică, și să dezvolte un canal de distribuție adecvat. Conform cercetării de piață, membrii acestui grup țintă locuiesc în București sau în împrejurimile acestuia și au un timp limitat sau chiar deloc pentru cumpărături.

Ca răspuns la aceste rezultate, BioHrana a decis să identifice grupuri de clienți, pentru a reduce astfel costurile de distribuție și timp. Au reușit să facă acest lucru abordându-i pe donatorii și susținătorii din corporații, care funcționează ca verigi de legătură între colegii lor, din diverse companii răspândite prin București, și BioHrana. Luând legătura cu un singur client care joacă rolul de coordonator pe companie, întreprinderea socială reușește să ajungă la un număr considerabil mai mare de clienți și, în același timp, să reducă timpul petrecut cu distribuția (livrarea se face la sediul companiei, și nu la domiciliul fiecărui client). Totodată, este redus riscul pierderilor de producție, vânzându-și toate produsele în mod personalizat fiecărei comenzi în parte, uneori chiar existând o cerere mai mare decât pot livra.

În primul an, Asociația Prietenia a încercat să-și diversifice oferta, adăugând la distribuția sa săptămânală și produse ecologice complementare, de la alți producători. Din cauza nevoilor de logistică mari, a cotei de profit reduse și a birocrăției complicate, acest lucru s-a încheiat însă rapid.

Atât în Elveția, cât și în România, oamenii cumpără produsele ecologice ale organizațiilor ce lucrează cu adulții cu dizabilități în principal datorită calității lor înalte. E posibil ca ideea impactului social să atragă

noi clienți, dar ceea ce îi face să fie loiali sunt calitatea înaltă și beneficiile produselor asupra sănătății.

7. Diferențe privind resursele locale, context și reglementări

Data fiind dezvoltarea sa economică și vasta experiență în agricultura ecologică, Elveția deține anumite avantaje competitive, precum progresul tehnologic, o gamă variată de furnizori de semințe, sprijin din partea statului pentru agricultura ecologică și o birocrație mai redusă.

Totuși, în termenii resurselor naturale, România are avantajul unui sol mai fertil și a unor temperaturi mai blânde. Aceste calități facilitează agricultura ecologică, permițându-le producătorilor să obțină anumite recolte mai timpurii și mai ușor decât în Elveția. Suprafața de pământ deținută de Sonnhalde Gempen se află în vârful unui deal unde cernoziomul, un sol de suprafață de culoare neagră și bogat în humus, este foarte subțire. Dacă sapi puțin, poți ajunge la stâncă. Sonnhalde Gempen a trebuit să așeze straturi de compost pentru a ridica nivelul solului. În plus, partenerul elvețian se bazează pe tehnologii avansate pentru a compensa temperaturile scăzute, folosind sere cu temperatură reglabilă.

Asociația Prietenia a fost avantajată în sensul că a putut să-și înceapă afacerea cu investiții minime. Deținea deja terenul, iar resursele naturale ale pământului, solul fertil și vremea mai bună au făcut să fie mai simplă dezvoltarea unei ferme ecologice comparativ cu cazul partenerului elvețian.

În vechile tradiții agricole românești există anumite principii folosite în agricultura ecologică și în cea bio-dinamică, transmise din generație în generație (folosirea deșeurilor pentru a face compost ca îngrășământ natural, atenția acordată semnelor naturii pentru a planifica perioadele de însămânțare etc.). În România, oamenii au folosit aceste metode în zonele rurale, fără a ști că sunt numite tehnici de agricultură ecologică. Totuși, spre deosebire de România, Elveția a reușit să planifice și să construiască pe baza acestor principii într-o manieră științifică.

În acest domeniu, transferul de cunoștințe dintre organizația elvețiană și Asociația Prietenia a fost facilitat de faptul că managerul de

producție al BioHrana avea experiență anterioară în folosirea agriculturii tradiționale românești pentru a produce legume și fructe pentru consumul personal. Managerul BioHrana cunoștea și folosea cele mai multe proceduri de agricultură ecologică la locul de muncă anterior, ceea ce a ușurat adoptarea și implementarea principiilor de agricultură ecologică de către BioHrana.

În Elveția, agricultura ecologică și bio-dinamică primesc mai mult sprijin din partea statului, iar procedurile de obținere și reînnoire a certificatelor sunt mai puțin birocratice decât în România. Conform Departamentului Federal al Economiei din Elveția, sprijinul statului pentru agricultură ecologică este în jur de 830 de euro per hectar. În România, sprijinul guvernamental este de maxim 1.500 euro pentru o suprafață de la 0,3 la 5 hectare, conform HG 759/2010^[1] și modificărilor acesteia. Acesta este un dezavantaj pentru Asociația Prietenia, deoarece certificarea anuală necesară consumă mult timp, iar statul nu sprijină și nu încurajează agricultura ecologică. Asociația Prietenia trebuie să găsească surse alternative de finanțare pentru a menține și dezvolta afacerea.

8. Aprecieri finale și concluzii

Întreprinderile sociale și-au dovedit potențialul în rezolvarea problemelor sociale critice. Multe dintre întreprinderile sociale au drept grup țintă persoanele cu dizabilități, care se confruntă cu dificultăți în găsirea și păstrarea unui loc de muncă pe piața muncii. Întreprinderile sociale le oferă locuri de munca adaptate abilităților lor și îi ajută să se transforme din cetățeni pasivi și dependenți de sprijinul statului în cetățeni activi, capabili să își câștige traiul.

În Elveția, rata de angajare pentru persoanele cu dizabilități este ridicată, atingând aproape 50 de procente. În România, numai 4,6 procente dintre persoanele cu dizabilități sunt integrate pe piața muncii. România are foarte multe de învățat de la țări dezvoltate cum este Elveția, însă contextele diferite aduc după sine diverse provocări. E necesară identificarea unor soluții alternative pentru reproducerea mode-

[1] Hotărârea nr. 759/2010 privind acordarea de ajutoare specifice pentru îmbunătățirea calității produselor agricole în sectorul de agricultură ecologică.

lelor de cele mai bune practici și în țări cu piețe emergente, asemeni României.

Crearea unor oportunități sustenabile de integrare profesională într-o țară în care sprijinul guvernamental nu este disponibil poate fi destul de provocatoare. Această situație stimulează ONG-urile să adopte o mentalitate diferită în raport cu activitățile de finanțare, atât prin dezvoltarea de întreprinderi sociale ce folosesc o abordare antreprenorială, cât și prin dezvoltarea capacității interne de a planifica și conduce o afacere cu potențial real pe piață.

Comparativ cu Elveția, în România sprijinul acordat de stat este insuficient pentru integrarea socială și profesională a persoanelor cu dizabilități. Țării îi lipsește o abordare integrată și o strategie pe termen lung, pentru transformarea copiilor cu dizabilități în adulți activi. În plus, în loc de a sprijini ONG-urile și întreprinderile sociale, statul îngreunează activitatea acestora prin birocrație și taxe.

În fața subvențiilor guvernamentale minime și a unei foarte înalte competiții pentru fonduri filantropice private, întreprinderile sociale din România sunt obligate să fie extrem de competitive pe piață. Ele trebuie să fie atractive pentru clienții care au puterea de cumpărare de a plăti pentru ceea ce au de oferit întreprinderile sociale. O strategie eficientă de pregătire pentru această competiție intensă este realizarea unui studiu de fezabilitate realist, care să includă analiza de piață și evaluarea nevoilor operaționale pe care lansarea (sau dezvoltarea) întreprinderii sociale le-ar presupune; un studiu care să indice potențialul întreprinderii sociale de a atrage și de a răspunde pieței țintă, atingându-și simultan obiectivele financiare și sociale. Odată realizată această analiză, echipa întreprinderii sociale trebuie să aibă capacitatea de a conduce și gestiona afacerea, asigurându-se că ia cele mai bune decizii pentru consolidare și creștere. Nevoia unei echipe de leadership puternice, care să fie deschisă la testarea opțiunilor, însă totodată precaută față de capacitatea resurselor umane, reprezintă cheia atingerii obiectivelor de mai sus. Până în prezent, istoricul BioHrana arată că întreprinderea își dezvoltă această capacitate și ia acest tip de decizii.

Atragerea de fonduri pentru investițiile inițiale și pentru cele ulterioare ale unei întreprinderi sociale reprezintă de asemenea o provocare. Paradoxul este că, deși există câțiva investitori dispuși să inves-

tească în întreprinderi sociale cu potențial de extindere și cu impact ridicat, un număr redus dintre aceștia sunt dispuși să-și asume riscul de a investi în întreprinderile sociale nou înființate, precum BioHrana. NESsT este un deschizător de drumuri și un partener cheie pentru întreprinderile sociale românești asemeni întreprinderii sociale BioHrana, oferind nu numai o finanțare flexibilă, ci și sprijin personalizat în dezvoltarea capacității. NESsT a însoțit Asociația Prietenia de la selectarea ideii până la dezvoltarea afacerii, oferind constant sfaturi valoroase, furnizând formare și dezvoltarea abilităților, deschizând oportunități de piață și evaluând și monitorizând performanța întreprinderii.

În ciuda dificultăților locale, studiul de caz despre Asociația Prietenia dovedește că în România este posibilă crearea unei întreprinderi sociale sustenabile, însa simplul transfer de experiență de la o țară la alta nu este suficient. Existența partenerului elvețian cu o vastă experiență în integrarea profesională prin intermediul agriculturii ecologice a persoanelor cu dizabilități a reprezentat o motivație puternică pentru Asociația Prietenia în direcția luării deciziei de a dezvolta BioHrana. Totuși, Asociația Prietenia a trebuit să identifice parteneri locali și să își consolideze capacitatea internă pentru a dezvolta cu succes o întreprindere socială adaptată contextului local. Rezultatul reprezintă un model inovator care integrează aspectele sociale, de mediu și financiare și care promite puternic să devină un model de bune practici în România.

Bibliografie

1. Heron, R. (2005). *Job and work analysis: Guidelines on identifying jobs for persons with disabilities*, Geneva, Switzerland: International Labour Office, ILO Skills and Employability Department.
2. The European Parliament (2012). *The Mobility and Integration of People with Disabilities into the Labour Market*, Bruxelles.